

НОВИТЕ ПАРАДИГМИ – ИНТЕРАКЦИОНИСТКИ ПЕРСПЕКТИВИ ЗА ЧОВЕШКОТО ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ И МЕНИДЖМЪНТА

Доц. д-р Димитър ПАНАЙОТОВ

Нов български университет, София

E-mail: dimpanayotov@abv.bg

Резюме: В студията се анализират интеракционистките перспективи, обединяващи подходи, модели или теории за разбирането на многоаспектната, многофакторната и холистичната (цялостната) природа на човешкото поведение в организациите и мениджмънта. Посочват се основни изходни тези за: обособяване на комплексни изследователски подходи; пресичане на парадигматичните линии при различните поведенчески науки, концепции, методологии и релации, създаващи предпоставки за емпирична и приложна „транслация“ за получаване на нови знания, ценности и поведение, стимулиращи човешкото развитие, стратегическото и глобалното мислене, човешкия капитал и управлението на таланти.

Ключови думи: интеракционизъм, парадигми, комплексни изследователски подходи, релации, методологии, стратегическо мислене, мениджърски и лидерски стил, човешки капитал, кариерно развитие и управление на таланти.

JEL: D03, D74, C81.

Ние все повече се нуждаем от интеракционистки перспективи* при обединяването на подходи, модели или теории за разбирането и прогнозирането на човешкото поведение – като движение на личността в своето развитие и свързаност в човешките общности, но и като успешна реализация в организациите, професионалните и социалните дейности, която не е възможна без взаимо-

* *Интерекционизъм* – взаимодействие, комбиниране и свързване на компоненти, на интегриращи характеристики от изследваните явления, за да се осмислят връзките между различните гледни точки, но и с цел разбирането на многоаспектната, многофакторната и холистичната (цялостната) природа на човешкото поведение.

действието с другите. Затова дисциплините, науките, но и редица изследователи за човешкия фактор в управлението и организациите прилагат както тесен, така и широк контекст на анализ, преодоляващи не само ограниченията на една или друга парадигма, но и обясняващи холистичната природа за човешкото поведение; използват все повече различни идеи за оптимално извличане на техния потенциал за хармонично съчетаване с конкретните факти от действителността; създават все повече възможности за емпирична и приложна „транслация“, но и получаване на нови знания, ценности и поведение, стимулиращи човешкото развитие.

Във взаимодействието *бизнес – мениджмънт – общество* повече от всякога е необходимо да извличаме позитивни ефекти, но и да се освобождаваме от инерции в мисленето, заблужденията или залитанията в нашата перманентно парадоксална преходна ситуация, както и да разчитаме правилно отраженията и контекста на предизвикателствата в съвременния свят. От една страна, сме задължени, правилно да анализираме специфичните измерения на новия тип организация, нейните изисквания за всеобхватно ускорение, ефективните модели на управление, отчитащи закономерностите, особеностите и влиянието на личностните, груповите и културните детерминанти, така и стратегиите за глобално мислене и позитивно лидерство, обвързани с перспективата на смисъла и всекидневния принос за настоящето и бъдещето на човечеството. Но и от друга, да осмисляме и разбираме необходимостта от обединяващи действия срещу настъпилата резигнация от т.нар. *„втечнена, бързопреходна и дерегулираща модерност“*, предизвикваща икономически, политически и духовни кризи, но и стимулираща нашата цялостност, интегрираност и свързаност като единствено възможна алтернатива за тяхното преодоляване.**

Така науката за поведението на хората в организациите излиза от своята парадигма, от своето собствено познавателно поле, ограничено от приложението на мениджърските функции, тяхното въздействие за контрол и ефективно организиране на конкретно „пространство или време“, от търсенето на идентичност, единствено от гледна точка на своята инструментална рационалност, от ползата или успехите с краткосрочни ефекти и резултати в организационни, управленски или бизнес ситуации. При управлението на съвременните организации нараства необходимостта от използване на знания от различни функционални области и тяхното генериране от множество фактори, обстоятелства и зависимости; от формирането на умения, които обединяват техните предимства при използване на човешки потенциал, групова или екипна дейност – съответните им приноси за цялостното развитие на организацията. Тъй като жизнеността на всяка една общност – *организация, обединителен съюз или нация*, се определя не от ролята ѝ на

** К. Каменов, като един от водещите изследователи на човешкия фактор и поведение в социалните и управленски структури, когато посочва констатацията и тенденцията, „че нацията ни се намира в състояние на непрекъснато изчерпване на социалния потенциал“, предлага т. нар. от него „философия на съдеятелството“, която трябва да се вгражда в различните национални политики и при вземането на значими управленски решения. – Вж. **Каменов, К.**(2012). *Къде се крие социалният ни потенциал – управленски подход*. АИ „Ценов“, Свищов, 26, 93-111.

инкубатор за човешки ресурс, който напуска конкретното предприятие (съкращения или фалит) или държавата (миграционни процеси или неуправляемо движение на хора), а от нейните усилия по създаването на възможности, предпоставки и условия за истинско човешко развитие, при което всеки един мениджър или лидер осъзнава своите социални отговорности. В този смисъл има право Сам Харис, когато казва, че: „Човешкото познание и човешките ценности не могат повече да бъдат разделени. Светът на измерванията и светът на смисъла най-после трябва да постигнат примирие.“[1]

I. Организационното поведение – интегрирано знание и мезотеория за хората в организациите

Организационното поведение е призвано да предлага едни или други модели в зависимост от конкретната ситуация и променящите се условия на средата, за да се осъществят целите на мениджмънта, което означава, че те не са статични, а притежават *акумулирано знание* в зависимост от адаптирането им към различна организационна структура, отдел или направление в бизнеса, от това дали в него се извежда на преден план спецификата на техническото, функционалното, концептуалното или човешкото измерение.

В ОП се пресичат както *теорията на организацията* (ТО), която има по-голяма макроориентация, така и *организационното развитие* (ОР), и *управление-то на човешките ресурси* (УЧР), с които се осъществява предимно приложно взаимодействие. Водещите идеи на ТО и ОР са по отношение на: единството на формалните и неформалните отношения, взаимосвързаността на всички елементи на системата (6), така и концепциите за цялостност на личността в организацията, но и разнообразието от съвкупности, комбинации от качества в зависимост от възникнали ситуации, водещи нагласи, взаимност на интересите и ценностите на основата на етически принципи, морални стандарти и кодекси на поведение. Докато ТО, както отбелязва Р. Дафт, прилага макроподходи към изследване на организацията, то ОП фокусира вниманието си предимно към микроанализите, или както той се изразява: „*теорията на организацията – това е социология на организацията, а организационното поведение – това е психология на организацията*“.[2] Но от гледна точка на мениджъра, който трябва да възприема и действа, съобразно разнообразието от макро- и микроанализи – индивидуален, групов и организационен анализ, факторите на средата, тяхното взаимно влияние, това означава, че ОП като интердисциплинарна област на знанието винаги ще се разглежда и като своеобразна *мезотеория*, обединяваща тези нива на анализ, въздействие и взаимодействие.

По този начин ОП представлява *интегрирано знание* за взаимодействие на хората в ефективно функционираща система от сътрудници, структура, технологии и среда, което води към хармонизирането на т.нар. триада на възнаграждението по отношение на индивида, организацията и социалните цели. Използването в тази насока на инструментариума на психологията е от съществено значение за оптимизирането на тези процеси.

Организационното поведение, по силата на вече посочените особености за интегриране на различните нива за анализ, предполага и *многоаспектна интерпретация* или отчитането на т.нар. дихотомия на изследваните ключови явления, понятия и категории. Например при: *организираността* - като личностен феномен, но и като индикатор за фирмен имидж; *комуникативността* – като качество на личността, но и като обмен на информация, начин на взаимодействие и междуличностно възприятие; *мотивацията* – като открояване на специфичните измерения в индивидуалното, но и в груповото поведение; *управленското умение* – като наличие на определени способности, но и като приложение на съответен стил и профил на мениджъра и т.н. Извеждането на един или друг доминиращ акцент е в съответствие от следването на конкретен научен контекст на разглежданата проблематика – организационна психология, социална организационна психология, психология на управлението или психологията на бизнеса. [3]

Какви са новите насоки на взаимодействия в съвременните организации, които трябва да подлежат на анализ и проучване?

Атмосферата на непрекъснати изменения и неопределеност – на социални и политически катаклизми, на преходи и турбулентност, на финансови и екологични кризи, очертава *нови насоки във взаимодействието* на вътрешните интерактивни компоненти на организацията (*задачи, цели, мисия, структура, човешки ресурси и технологии*) с: ценностната система на гражданското общество и влиянието ѝ върху изграждането на организационна култура, но и как тя се вписва в страни при преход, отличаващи се с висока степен на авторитарност; обвързването на организационна дейност с креативността, иновациите, ангажираността на индивида с общите и груповите цели, работата в екип; доверието и солидарността, проявяващи се в разнообразните и комплексни форми на взаимодействие и комуникации.

Изисква и прилагането на съответни *стратегии* за нейното усъвършенстване по отношение на: избор на ефективна организационна форма и качествено изпълнение; децентрализацията, кооперирането и акцентирането върху хоризонталните структури; ориентацията към баланс между работата и удовлетвореността от живота, измерващ се чрез индекс на човешко развитие; вграждането и функционирането на етични параметри на поведение в различните ѝ структури и подразделения.

Основните изисквания към мениджмънта на съвременните организации не са свързани само с идентификацията на използваните поведенчески модели, а с проявата на гъвкавост при тяхното прилагане, с отхвърлянето при необходимост на установената парадигма в теорията и съобразяване с нови теоретични конструкции, активирани от реалностите на практиката. Ако обикновено класическият модел на поведение на мениджъра протича по веригата „*анализ–план–действие*“, то този модел не е адекватен за оценяване на организацията в условията на неопределеност на външната среда. Изисква се мислене с разместени или с паралелни акценти: *действие–анализ–стратегически план–действие–анализ–нова стратегия*. От друга страна, Минтцбърг е на мнение, че традиционната функцио-

нална перспектива към управлението е нереалистична и не отговаря на динамиката на съвременната организация и затова предлага известната си *класификация за 10-те роли*, която, според него, по-адекватно отразява потребностите от по-широк спектър на междуличностни умения при управление на организационното поведение.

Освен това корпорацията като доминираща форма на организация в съвременния свят се превръща все повече в *мултинационална, транснационална компания*, развиваща се не само като *електронна, мрежова или виртуална*, но и като *мултикултурна* по отношение на хората, които работят в нея. В този смисъл глобалната икономика предполага и глобален мениджмънт, който „*мисли глобално и действа локално*“, отразява дългосрочни перспективи, стратегии, знания и сензитивност за културни различия.

Интернационализацията на бизнеса, межкултурната среда и влиянието ѝ върху организацията поставя необходимостта от изграждане на система от процедури и подходи за тяхното управление в зависимост от културното влияние на съответните страни и оформя насоките на научно-приложната сфера на *кроскултурния мениджмънт*.^{*} Обикновено изследователите фокусират в това познавателно поле такива зависимости като: организационно поведение и културни различия в бизнеса, оптимизиране на взаимодействията в организациите с различен културен дискурс, межкултурния резонанс при организационното учене и мениджмънта на човешките ресурси. [4]

Но и при *гъвкавата интерпретация на управленската философия* за оптимизиране на структурите и отношенията в тях – разбиване на многозвенната „пирамидална“ схема и заместването ѝ с „плоската“ система от автономни модули, свързани помежду си чрез информационни потоци; изграждане на организации и групи на основата на отделни *операции, функции и сътрудници*, съобразно възникналата ситуация, т.нар. „*case worker*“ (работа в зависимост от случая) и там, където се ражда „*печелившата идея*“ – или там, където човек може да осъществи себе си („*удовлетворение на асоциирания производител*“) с участието в дейности, които сам контролира и сам управлява.

Ефективността на прилаганите механизми за управление на организацията и организационното поведение, в контекста на съвременните тенденции, се измерва и свързва най-често със следването или отчитането на *следните зависимости*:

А) Рационално / ирационално. От значение е използването на рационални модели със сравнително предвидими прогнози и точно формулирани конструкции, но и апробиране на съвременни подходи и модели от типа на т.нар. *модели за организационно съвършенство*, но не като някакъв идеал, който трябва да се

^{*} Концепцията *cross-cultural management* (анг.) отразява такива понятия като когнитивен мениджмънт, интерактивна транслация (преобразуване на знанията в действие) и процесуална компетентност (необходима при взаимодействие на мултикултурни екипи); разглежда се и като научна база при сравнителните изследвания за мениджмънта в различните култури - за разлика от *interculturel* (фр.), което се отнася по-скоро до взаимодействието, междуличностното общуване, езиковите и културните бариери в организациите, но не толкова до тяхното управление.

следва, а като динамично състояние и отворена система за взаимодействие с външната среда, интегрираност на процесите, които протичат в нея, с постоянно оценяване и проектиране на отделните компоненти и тяхното прогнозиране в цялост. И заедно с това – да се владее изкуството на *ситуационния мениджмънт* при условия, когато „правилата на играта“ не се поддават на планираната управленска схема, а единственият начин за интервениране е *екзистенциалният мениджмънт* (П. Дракър и Г. Одиорне), който поставя водещите акценти върху интуицията, света на собствените преживявания, наблюдения, решения и жизнени позиции, и които едва ли могат да се подложат на емпирични верификации.

По този начин прилагането и взаимодействието на системните и ситуационните подходи е в зависимост от конкретните изисквания на бизнес средата, фазата им на развитие, спецификата на продукта или услугата. Поддържането на адекватен баланс се осъществява чрез системно проучване на фирмените процеси, процедури, резултати и тяхното съпоставяне с водещи стандарти – „бенчмаркинг“ (*benchmarking*) за постоянно усъвършенстване; привличането на подходящи посредници, външни източници (*outsourcing*) за извършване на определени вътрешни операции, при които възникването на различните предизвикателства и обстоятелства предполага наличието и действието в комплект на следните компетентности: *технически, организационни и концептуални*.

Б) Адекватното приложение на интегрирани технологии (като съчетание на ресурси, знания и методики, водещи към постигане на краен резултат) и **осъществяване на организационна промяна** по пътя на: управление чрез тотално качество (*TQM – Total Quality Management*); намаляване на обема (*downsizing*), модификация на организационната посока – реинженеринг (*reengineering*) или друга стратегия. И заедно с това – тази непрекъсната ориентация към промени, висока ефективност и възприемането на нови технологии превръща съвременните организации в перманентно „учещи“ (*learning organization*) и съвкупности от *самоуправляващи екипи*, в които всеки има възможност да участва при вземането на решения или оценяването на изпълнението, но е и длъжен, ако се наложи, да действа като мениджър със съответни функции, отговорности, лидерско въздействие и способности за обновление.

В) Човешки потенциал/ресурс, капитал в организацията. Възприемането на хората като главен ресурс и значимо конкурентно предимство в съвременните организации открива нови перспективи и подходи за пълноценно развитие на човешкия потенциал, максималното използване на интелектуалния капитал и неговата трансформация в *социален капитал*. Това означава, че при управлението на организационното поведение е необходимо да се отчитат: както индивидуалните физически възможности, личностните, половите, възрастовите и религиозните характеристики на персонала, неговата етническа и расова принадлежност, сексуална ориентация, така и съответните културни различия – свързаните с тях т.нар. *ефекти на „стъкления таван“* (съвкупности от предразсъдъци, нагласи, стереотипи или бариери, спъващи кариерното развитие), но и различните тълкувания на едни или други организационни характеристики и поведения, имащи различно място в йерархията от ценности на конкретните управленски системи или

културни модели, носещи често разнообразието от смислови значения, но и объркващи послания към хората в организацията. Затова на преден план в организираниите съвременни общности излизат такива *приоритети* като: спазването на основните права на човека и тяхната обвързаност с универсалните етични принципи, хармоничното равновесие между организационни (корпоративни) роли и персоналните ценности, различните сблъсъци между справедливостта или социалната отговорност като ключови етически категории, но и като начин на мислене при търсенето на отговор пред моралните дилеми и противоречия на съвременния свят.

II. Основни изходни тези за обосноваване на комплексните изследователски подходи

1) Новите теоретико-приложни инструменти предполагат на основата на *многофакторен анализ* на изследваните явления да се правят диагностика, експертиза и препоръки.

2) Икономическите реформи, концепциите в управлението не могат да бъдат самоцел, едностранчиви, откъснати едни от други, тъй като отразяват разнообразието от *социални, политически и правни предпоставки*.

3) При използването на икономически и управленски инструменти, означава да се отчитат различните аспекти, нива на анализ и въздействия – *културни, психологически или институционални*.

Първи комплексен подход: глобализация – икономика – политика – култура и човешко развитие

В един „плосък свят“ на разширяващата се глобализация, когато нещата често излизат от контрол, се увеличават и възможностите на организациите да се управляват по *фукоямски* – без времеви граници, с фиксирани характеристики завинаги, като организации извън историята или в края на историята, от позициите на пространствената тоталност и произтичащите от това механизми за влияние по целия свят от позициите на натиск, принуда или ограничения. Но също и в условията на залязващ суверенитет на националните държави, тъй като приватизацията ги изтласква от икономиката, а сянката на глобалния капитал все по-често направлява политическото действие, свеждащо се предимно до „*персонализирани екстравагантности на всеки четири години*“ [5].

Алтернативите в тази насока се свързват с новата парадигма на властта, като своеобразна форма на *биовласт* (Антонио Негри), поставящи реалния, а не абстрактния, „средностатистическия“ човек, но и възникващите проблеми на хората в центъра на събитията, а тяхното разбиране в основата на управленските решения. От друга страна, отвореният свят на глобализацията в условията на интернет мисленето (социалните мрежи), търсещо прекия път към истината, не признава ограниченията, смъква фасадата на постоянно повтарящите клишета или

инерции, използващи или манипулиращи само части от нея – възпроизвеждащи статуквото на постоянното им противопоставяне. Тази нова форма на власт има всички шансове да се обърне директно към смисъла от съвместната дейност за преодоляване на възникналите противоречия, да предлага най-точните инструменти, с които да регулира социалния живот, да формира нов тип организации за управление на човешките взаимодействия, да ръководи хибридни идентичности, гъвкави йерархии и множество обмени между *икономиката, политиката и културата* като сфери на влияние, които все повече се припокриват и инвестират една в друга.

В този контекст нобелистът М. Фридман има основание, като признава, че е допуснал грешка, когато се обърнал с три думи към държавите, извършили преход от социализма: *приватизирайте, приватизирайте, приватизирайте, а не е посочил път към върховенството на закона - вероятно по-фундаментално*, както казва той, отколкото приватизацията... т.е. процесите и механизмите за раздържавяването към пазарна среда и частен бизнес се пренесоха бързо, автоматично, забързано и дори задъхано и в публичната сфера, в действащите политически инструменти и институции, което доведе у нас до разобществяване, до възпроизвеждане на елити и модели за криминално присвояване и „извличане от държавата“, до плячкосване на натрупаните държавни активи, до окупиране на нови и самовъзпроизвеждащи се номенклатурни мрежи и политически класи, с достъп до стратегическите ниши за манипулиране на потоците от ресурси.

Носени на гребена на инерцията от съзнателното противопоставяне и отрицание, генериращо различия по аксиомата за „по-голямото и по-малкото зло“, тези елити започнаха да „коват“ предимно закони, гласувани действително по демократични процедури, но приети за частен, а не за обществен интерес, за да се наслаждават на забраненото дотогава богатство. По този начин политическата власт на прехода трудно можеше да създаде, а и не искаше – по логиката и генезиса на своето развитие, „консенсусна среда за комуникация“, излъчваща обвързващи решения с дълготрайни проекти, ключови приоритети и подкрепящи ценности с обществено значение (по анализите на В. Ганев).*

Другият известен нобелист и анализатор Дж. Стиглиц говори за глобалния аспект на комплексната ни свързаност (политика–икономика–ценности), тъй като при свят на политически парализи и съпътстващи икономически кризи – днешното статукво – се оказва „сериозен удар в борбата за такива фундаментални ценности като справедлив и преуспяващ свят, много по-съкрушителен отколкото всичко, което който и да е било тоталитарен режим би могъл да каже или да направи.“ Можем да сравняваме по БВП на глава от населението, да измерваме „средностатистически“ неща, които да нямат нищо общо с реалността; да отчитаме темпове за растеж, фискална стабилност, при които хората фактически да стават все по-бедни, тъй като, както посочва Стиглиц, неравенството в дадено общество се е увеличило; или да посочваме пълна заетост и конкуренция, но и

* Задълбочено изследване на тези процеси прави д-р Венелин Ганев, преподавател в университета в Маями, Охайо, в книгата си „Плячкосването на държавата. България 1989-1997“, Изток–Запад, 2013.

заедно с това да откриваме факти за несправедливо разпределение на ресурси и т.н.

Тази власт идва на мястото на полиархията, на „малобройната класа“ от самоопределящи се „интелигентни малцинства“ и елити, за които хегемонията е по-важна от оцеляването (Н. Чомски), а усещането за безполезност, липсата на цел и безсмислеността на живота, протичащ върху конвейера на масовата консумация, се разглеждат като естествено следствие и философия на спрялото историческо време. При него както икономическата стагнация, така и политическата нестабилност, културните сблъсъци, идеологическите и религиозните екстремизми се извеждат като доминиращи и вечни характеристики. Свеждането на политиката до някаква процедура на избор между „добро“ и „зло“, фактически я тласка към абсурди за обосноваване на алогични нормалности, разминаващи се с дневния ред на хората, и свързани с търсенето на постоянен враг, което води до подкопаване на разумния дебат по вземането на решения за изход от нарастващите предизвикателства.

Оттук започва и най-често срещаната метаморфоза: несъвършенствата на системата за управление, неспособността ѝ да осигури на всички хора *трайно благоденствие* (Аристотел) се прехвърлят върху недостатъците на човешката природа, върху персонализирани неуспехи като следствие на изолирани общности, на ситуации от неадаптиране или неспазване на всякакви новопоявили се забрани, които често са в противоречие с прокламираните ценности за човешки права и тяхното функциониране. Изведени като универсални съпътстващи параметри в развитието на цивилизацията, те винаги ще възпроизвеждат моралния кодекс на насилието, тъй като *„тези, които искат да победят терора, без да се заемат с пораздащата го несправедливост, всъщност искат безкрайна война“*[6].*

Затова алтернативата на тази тенденция някои виждат във всякакви движения за справедливост в света, във формирането на обща социална съвест и стремеж към постоянно съзидание или „съдейтелска среда“[8], като *позитивен потенциал на глобализацията, в изграждането на общности на споделените ценности и широки мрежи на обвързващо и международно сътрудничество*.

И накрая, глобализацията измъкна света от повсеместната идеализация на постоянно противопоставящи се и обсебени от себе си идеологии, икономически модели или политически доктрини, в която *всеобщата прозрачност*, както отбелязва Бжежински, прави глобалната победа, постигната с всякакви средства, неприемлива опция. Открива се един нов свят, в който стават възможни такива факти и социални явления като „Уикилийкс“, смъкващи пелената на секретността,

* Гор Видал дори написа книга, носеща безцеремонно откровеното заглавие *„Вечна война за вечен мир“*, в която маркира тези алюзии за митовите, политическата демагогия и войните, които измисляме – срущу тероризма (Зб. Бжежински – „тероризмът е тактика, а не враг“) или тези с наркотиците, корупцията, безработицата и бедността, които трябва да се водят, но никога да не се спечелят. За да оправдаят нарастващия военен бюджет или цивилизационната суетня около собственото ни човешко безсилие от неспособността за диалог или пред политически изобретения от типа на „regime change“ (смяна на режима), разрушаващи държави и предизвикващи човешки катаклизми. [7]

оголващи истинските мотиви за едно или друго политическо действие; за данни, разкриващи политическите елити като „милионерски“ сдружения (в Американския конгрес, съставен от 100 сенатори и 475 конгресмени, 310 са милионери – по данни на сп. Форбс) – силно зависими от финансовите инжекции на политическите си кампании.

При свят на политически парализи и съпътстващи икономически кризи, при които най-богатите продължават да печелят, а останалите се чувстват излъгани и изпълнени с недоверие към властващите варианти на плутогархия (плутокрация и олигархия), това неминуемо води до „смърт на политиката“ (З. Бауман) в днешното си статукво и се оказва, според Дж. Стиглиц – „сериозен удар в борбата за такива фундаментални ценности като справедлив и преуспяващ свят, много по-съкрушителен, отколкото всичко, което който и да е било тоталитарен режим би могъл да каже или да направи.“ [9]

Освен това на всички ни е ясно, че не може да има гражданска солидарност, ако социалните неравенства придобият статут на структурно постоянство и непроменяща се доминанта в нашия живот. В този контекст светът все повече се нуждае от споделени органи, публично-частни партньорства между компании и държавни институции, обединяващи се около глобалните трансформационни изменения; от съюзи, засягащи всички сфери на човешкия живот, основани на социалното съжителство, в които да участват всякакви организации, водени от общи морални и културни ценности за търсене и постигане на общото благо.

Продуктивни възможности на новите обединяващи парадигми за комплексен анализ

Трансформационни послания и движения все по-често поставят на преден план необходимостта от еволюция, възстановяваща духовността и единството в обществото и институциите, която да започне със смяна на парадигмите и в създаването на *нови организационни парадигми*, тъй като консуматорските общества „...имат интерес да потискат хората да функционират в поведенчески условности, за да могат да бъдат предвидими и да се поддават на статистически изчисления.“ Икономистите, допълват критиците, искат, консуматорите да следват модел, в който да могат да бъдат манипулирани чрез маркетингови техники и т.н. (10) На тази тенденция, като контрапункт, А. Госвами противопоставя и обосновава: *духовна икономика*, която да се интересува от холистичното (цялостното) ни благосъстояние; необходимостта от *предефиниране на политиката* към „власт в името на големия смисъл“, която трябва да замени настоящата „власт в името на доминирането“ (генериращо неравенство, популизъм – с липсваща идеология за водещи и вдъхновяващи идеи, свеждаща се до постоянно внушаващи мантри за неизбежността на човешката съдба); *образование*, което ни освобождава от оковите на познатото, преодоляващо разделението на науките – разглеждани като набор от самотни области, всяка със своя матрица от понятия и речник, описващи света с взаимно непонятни езици, но и формиращо креативност, интуиция и въображение.

Втори комплексен подход: личността в съвременния организиран свят – множество идентичности и способности за промяна

В един калейдоскопичен свят на променливи дейности, на сменящи се листи и смесващи се планове стремежът към идентичност, както пише Зигмунт Бауман, не е в търсенето на някакво определено „сходство“ и „постоянство“, водещо до затваряне в собствени светове или до загубата на възможности за избор, а предполага *наличието на способности за промяна*. В този смисъл колкото повече човек е тъждествен на себе и осъзнава необходимостта да „*станеш това, което си*“, толкова повече е личност, тъй като вгражда постоянно усилия, интелигентност, енергия и фантазия, за да осъществи тази своя мисия. Още повече, че усъвършенстването и постоянното генериране на способности към промяна са универсални характеристики на човешката природа. Затова вместо да говорим за наследени или придобити идентичности, продължава Бауман, и „за да запазим връзките с реалностите на глобализацията, не е ли по-добре да говорим за – *една безкрайна дейност, винаги непълна, недовършена и отворена, в която всички сме ангажирани, както по необходимост, така и поради избора си.*“ [11] И колкото повече човек твори своето усъвършенстване, за да се доближи до своята същност, толкова повече разкрива и осъществява своя личностен потенциал, който може да продължи и през целия му живот.

И обратно, когато този процес не е тяхно творение, а само прозаично нагаждане към променливия дух на Историята, както проникателно отбелязва Кундера, тогава хората си остават винаги същите – променят се, но не за да се доближат до същността на Аза си, а за да се приобщат към другите; съобразяват се със завоите на историята, но без да правят избор и усилия за своето пълноценно развитие и утвърждаване в контекста на времето, в което живеят, т.е. *промяната им позволява да останат непроменени*.

Във времето на бързотечната глобализация появяващите се различни общности се усещат и използват все повече по индиферентен начин, а идентичността се търси като „удобен пристан“ (Дж. Фридман) на сигурност, принадлежност и увереност за реализацията на личността, като своеобразен заместител на все поразмиващите граници на възникващите и разпадащите се общности. От друга страна, свободата за маневриране в съвременния свят се издига в „ранг на висша ценност“, а способността да осъществиш себе си все повече се разбира като „*събиране, разглобяване и пренареждане на своята идентичност*“; като процес на изграждане на кроскултурното Аз или бикултурната компетентност, които да съдействат за активното адаптиране и действие в различните култури – все по-сериозно анализирани от съвременните изследователи.

На преден план излизат дискусиите за обосноваването на наука за „човешкото процъфтяване“, която да реализира идеята за единството на научното познание, отговарящо на съвременната цивилизация, основана на споделените ценности. За свързаност на закономерностите от външния свят и тяхното отражение върху човешкия мозък (невробиологичната перспектива), но и със концепцията за смисъла, зачитащ моралния пейзаж (различните схеми на мислене и поведение),

по израза на Сам Харис, водещ към постигане на най-голямо възможно благо-
денствие за себе си и околните. В този дискурс моралът на алтруизма се обвързва
с истината за човешката същност, а не с масовостта на явлението, табутата за
културната даденост, религиозния фанатизъм, расизъм или сексизъм, които из-
местват разбирането на другия, състраданието, толерантността и сътрудничес-
твото като фундаментални човешки ценности и смислови филтри за поведение в
нашия свят.

Съвременната модерност, движена от морален неутралитет и подчинена
единствено на икономически закони, прави допустими и практически реализуеми
такива явления като организирана престъпност (5-6% от световния БВП,
фактически четвърта – пета икономика), криминализира елитите (укриващи в оф-
шорни зони 21 трилиона долара), но и формира управленски максими, изпразнени
от морално съдържание: *„Парите са единственото нещо, което интересува
хората”* (Дж. Скилинг – изпълнителен директор на Енрон); любимата на известния
У. Бъфет *„Страхувай се, когато другите са алчни, и бъди алчен, когато дру-
гите са страхливи”*, или тази на Дж. Сорос *„Изобщо не е важно дали си прав или
не. Важно е само колко пари печелиш, когато си прав, и колко губиш, когато не
си прав”*.^{*} Дори някои анализатори, водещи експерти, когато търсят причините на
кризата, се правят или въобще не разбират моралния смисъл, тъй като според тях
„всеки е действал в рамките на даден институционален контекст, всеки се е опитал
да се възползва от така предложените възможности”; и твърдят, че „мениджърите
са допуснали греха на горделивостта, като прекалено са се доверили на моделите
и компетенциите на други хора”, т.е. виновни са самотнението, непредпазливостта
и други черти на характера, но не и техните морални последствия.⁽²⁴⁾ Това е само
едно от доказателствата, както заявява папа Бенедикт XVI, че „ние вече не
различаваме въпросите на доброто и злото”, което още веднъж потвърждава, че
Ватиканът остава, като че ли, единствената институция, която говори за нов
икономически ред, но на основата на „етиката на справедливостта” и търсене на
общото благо.^{**} Затова и моралното измерение е нашето предизвикателство, най-
трудният път, който трябва да извървим, за да променяме и отстояваме себе си.
Но къде пише, както отбелязва Сам Харис, че да бъдеш добър, та дори и
последователен в етиката си, трябва да е лесно.

^{*} Джеф Скилинг – се превърна в нарицателно име и определение на развихрилата
се криза, предизвиквайки изкуствен недостиг на ток с цел покачване на цените (като се
възползва от дерегулацията на пазара на електричество), с което прибира 30 млрд долара
и ощетява хиляди домакинства; Уорън Бъфет – е в челото на класацията на „Форбс” за
най-богатите американци; Джордж Сорос – финансов експерт и анализатор, на 15 място в
същата класация (за 2012 г.); автор на „Новата парадигма на финансовите пазари”, като
противовес на протичащите финансовите асиметричности, балони, илюзии, „кухи” или
лъжливи инструменти, както самият той се изразява. (23)

^{**} Едно от посланията на новия папа Франциск, насочено към всички нас (по време
на неговата интронизация - 19.03.2013), беше в този възпиращ и напомнящ контекст по
отношение на препускащата цивилизация: *„Не се бойте от доброта, не се бойте да
бъдете добри”*.

Възможната симбиоза: идентичност, еволюционна етика и автентичност

Ако ние сме по природа *алтруистични* – изследователите посочват, че съществува определена невронна връзка с алтруистичното поведение, което е универсално за човешките същества, това не означава ли, че пътят към нашето развитие преминава през създаването на подходящи възможности, условия или предпоставки за усъвършенстване на човешкия потенциал. И обратно, тяхната липса не може да не блокира свързването на смисъла и чувствата, жизнената ни енергия и позиция, разбирането на предназначението ни, но не единствено като противопоставяне на *“помнещия Аз”* и *“преживяващия Аз”* (Д. Канеман) или в изграждането ни на базата на отричащата, изтриващата и редуващата поредна идентичност (отключващо при повтарящи се процеси и предпоставки варианти на деперсонализация, тотална загуба на смисъл или състояния, подобни на шизофренни психични отражения), а като нейно обогатяване в постоянно разширяваща се автентичност, зачитаща *еволюционната етика* и свързваща унаследената духовност по веригата минало – настояще и бъдеще, които могат да се случват в един и същ момент за различните поколения.

Трети комплексен подход: поведенческите науки и ефективният мениджмънт – отворени системи за разбиране и движение на знанието за човешкото поведение

Тяхното анализиране *като динамично състояние и отворена система за взаимодействие с външната среда*, на междофункционалност и интегрираност на процесите, които протичат в нея, с постоянно оценяване и проектиране на отделните компоненти и тяхното прогнозиране в цялост, на непрекъснатата ориентация към промени и рефлексия по *“движението на знанието”*, предполага изменение и на ортодоксалните схващания за отделните научни дисциплини, свързани с човешкото поведение в организациите.

Кои са основните акценти?

1. Традиционното им разбиране като някаква съвкупност от обобщени модели, структури и строго ограничени понятийни схеми, все повече отстъпва пред необходимостта от надскачане, разширяване или *преодоляване на парадигматичната херметичност на науките* за разбиране на човешкото поведение в реалността на организациите, бизнеса и управлението. *Не означава отмяна на приемствеността* в тяхното развитие, а допълване, реконструиране на динамиката им, интерпретиране на основата на нови теоретични конструкции и зараждащи се идеи – стимулирани от практиката и проверявани от установената вече систематизация от използвани подходи, или от въвеждането и усъвършенстването на изследователските методи. Особено в свят, който не е само постмодерен, но и в известен смисъл и посттеоретичен, където структурните определености, рационализмът на абсолютните истини отстъпват на „нелинейното“ развитие – *динамиката на протичащите процеси, движението на знанието към продуктив-*

ност и приложение, което да води към качествени промени.

2. На преден план все повече застават необходимите изисквания за комплексност, теоретико-приложна значимост и интердисциплинарност на знанието, което до голяма степен стимулира неговата ефективност, и предполагат формирането на способности за промени, адаптивост, гъвкавост и развитие в сферата на бизнес мениджмънта. *Комплексността* на знанието изисква на основата на многофакторен анализ на изследваните явления да се правят диагностика, експертиза и препоръки. В този смисъл икономическите реформи, концепциите в управлението не могат да бъдат самоцел, тъй като отразяват разнообразието от социални, политически и правни предпоставки. От друга страна, при използването на икономически и управленски инструменти означава да се отчитат различните аспекти, нива на анализ и въздействия – културни, психологически или институционални.

3. *Теоретико-приложна значимост на знанието* – отразява съвкупността от компетентности и умения за прилагане на концепции, модели и вземане на решения в контекста на натрупания опит, конкретна ситуация и променящите се условия. *Популярна е тезата, че добрата практика не може да бъде ненаучна, а добрата наука – непрактична.* Умозрителните теории, преследването на “чиста наука” и “висока академичност” са лишени от смисъл, ако не могат да се приложат в управлението на организациите и бизнеса като модели, функциониращи структури или базисни принципи за поведение в реални жизнени ситуации. Особено когато, както пояснява Робърт Стърнбърг, изобилието от корелации, впечатляващи графики или аргументи са изградени на картонени темели, но боядисани така, че да изглеждат бетон, където в еднозначните отговори липсват човешките преживявания, превнесените в конкретната ситуация доминиращи ценности или мотиви, поради което, както подчертава той – една бизнес организация може да предпочете сделка, която другата страна ще отмени, защото двете фирми се различават по ценностите. [12]

4. Необходимо е да се възприеме логиката на баланс между “двете култури” или възприемане в еднаква степен *позицията на учения–изследовател и мениджъра–изследовател* (П. Дракър) за преодоляване на противоречията между изведените, иначе, точни формули или сентенции за управлението и разбирането на необходимостта от тяхното конкретно прилагане при мобилизиране заедно с това на визията, енергията и всички ресурси на организацията за ефективни действия. Тъй като тестът за един бизнес, както пояснява Дракър, не е в красотата, яснотата или съвършенството на организационния му строеж, а в ползотворната работа на хората.

Рационалните модели могат да се впишат по някакъв начин в големите корпорации като опериране на системи с определена йерархия и механизми за въздействие на основата на вградени и действащи норми и стандарти и със сравнително предвидими прогнози и точни математически формули, но те трудно биха се приложили към динамиката на средните и малките фирми в бизнеса (а те са преобладаващи), където променящата се ситуация рефлектира с по-голяма скорост на фона на конкуренцията и непрекъснатия избор. При тях постоянното

развитие на мисълта е водещата философия на мениджъра, около която се „върти“ неговата линия на поведение, и която *често не се вписва в изискванията на регламентиранияте структури*, при използването на готови конструкции от миналия опит за справяне с възникналите предизвикателства. При тези условия, когато правилата на играта не се поддават на планираната схема на бизнеса, единственият начин за интервениране е *опирането на интуицията, света на собствените преживявания, наблюдения, решения и жизнени позиции*, които често са в основата на успешните управленски практики.

5. *Интердисциплинарност на знанието* – логическо следствие от изведените вече параметри, но и породено от необходимостта за обединяване на цялото познание за човешкото поведение, многофункционалната дейност в бизнеса, управлението, тяхната взаимозависимост от разнообразни външни и вътрешни фактори, сложната обусловеност на взаимоотношенията в организацията и т.н. В този смисъл има разнообразие от организации (а не единствен и универсален модел), в които наблюдаваното *организационно поведение значително се отклонява от лансираните икономически модели на рационалната оптимизация*. Действително една немалка част от утвърдените стандарти, правила, знания и умения, които се поддават на формализиране, могат да бъдат трансферирани, но други, които в повечето случаи са източник на организационна двусмисленост (Фр. Фукуяма), са в зависимост от *комплексни контекстуални фактори*, висока или ниска специфичност на информацията (свързана със способността да се контролира ситуацията), както с високия или ниския транзакционен обем на взаимодействието. Но остава и една *невидима част*, на основата на която се променят целите на организацията, нейната форма и задачи, а именно: движението на норми и ценности, тяхното интернализиране, сблъсъкът на различните мотивационни структури и интереси, неформалните отношения, груповата, екипната идентичност и феномените на лидерството.

Така както прилагането на един или друг модел означава отчитане комплексността на организационната теория, така „най-добрата“ управленска практика фактически означава съобразяване със *специфичната информация в контекста на ситуацията* (външни и вътрешни фактори). Или ефективният мениджмънт се свързва не толкова с предлагането на структурни определености, а в тяхното задвижване, в отчитането както на техните относителни предимства, ограничения, така и с използването на точните подходи, средства и тактики – *адекватни на спецификата* на конкретната организация, нейните задачи и които да стимулират всеки един сътрудник да се *включи в това движение* за постигане на максимални резултати.

Определен принос, стимулиращ този подход към синтез, дават и П. Лорънс и Н. Нория, обосноваващи *интердисциплинарната наука за човешкото поведение*, която да е валидна за различните култури, да е емпирично проверяема и да проследява различните нива на анализ – от индивида, групата, организацията до обществото, да е ориентирана към действието, т.е. да е *практическа и преподаваема*. По този начин единната теория за човешкото поведение (основните ѝ акценти са систематизирани в шеста глава) ползва резултати от различните социални и природни науки, преминава границите на научните дисциплини, надскача тяс-

ната им специализация, фанатичното придържане към централната парадигма на всяка една от тях и преодолява характерната им предубеденост, съпротива или защитна реакция („реакция на оцеляването” – по Фукуяма), като търси диалог на сътрудничество за обединяване на познанието.[13]

Интердисциплинарността на знанията засилва тяхната продуктивност, тъй като в практическата си дейност много често продължаваме тези ограничителни линии, оставени от различните научни парадигми. Или, както много пъти е подчертавал П. Дракър, *ние не умеем да ползваме множеството от различни знания, които притежаваме*, тъй като нямаме навик да ги употребяваме като инструменти, поставени в една обща кутия, т.е. склонни сме да класифицираме проблемите си чрез езика на отделните специализирани области на познанието по принципа: „Знам го, но това е икономика, а не мениджмънт”.[14]

III. Пресичане на парадигматични линии от т.нар. класически обособени науки и аспекти на тяхното приложение

Подобно интегриране се осъществява в редица новосформиращи дисциплини и направления като: *организационната икономика, поведенческата икономика* и дори все по-разработващите се напоследък *поведенчески финанси*.

Редица анализатори все повече констатира, че традиционната финансова теория не успява да обясни, например: защо инвеститорите продават своите печеливши акции прекалено бързо и защо отказват да се освободят от губещите си инвестиции. Освен това свръхреакцията на пазарите, изразена в прекомерно увеличаване или спадане на цените, също не успява да бъде обяснена. С течение на икономическото развитие се забелязва ирационално поведение на пазарните участници, а причините за него остават неизвестни. От друга страна, основното послание от теорията за „рационалния икономически човек” (РИЧ), която твърди, че човек може да действа максимално рационално и с максимална точност да пресмята и приема решения, а неговите подбуди са свързани единствено с хладнокръвен анализ на възвръщаемостта и риска от дадена инвестиция, е „плод на фантазия” (Кохан).[15]

Големият пропуск на традиционната финансова наука е, че се опитва да „математизира” поведението, което доста често не е възможно. Не се отчита силата на емоциите и тяхното влияние върху инвеститорското поведение – то може да бъде както позитивно, така и негативно. На базата на емпирични изследвания и множество експерименти (Канеман и Тверски)** се правят някои ключови допълнения към класическите финансови постулати, които отразяват как *би трябвало* да действат икономическите агенти, но много често пропускат *защо те действат* по съответния начин.

** Даниел Канеман и Еймос Тверски провеждат редица психологически изследвания за процеса на вземане на решения в условията на риск, за което на Д. Канеман е присъдена Нобелова награда за икономика през 2002 година.

В своето изследване „Анализ на вземането на решения в условията на риск“ Канеман и Тверски формулират редица основни положения на новия клон във финансовата наука – поведенчески (бихейвиористични) финанси (behavioral finance). Основните акценти са към по-прецизно обяснение на поведението на пазарите, тъй като ги разглеждат като група от субекти, която реагира по определени начини на стимули и външни фактори, като съвкупност от индивиди, които се влияят от своите емоции и когнитивни процеси – *анализирани в контекста на психологията на масите, ефектите на тълпата и груповото поведение*. Подчертава се необходимостта от разработването на стратегии, които да идентифицират и отразяват тези психологически аспекти и състояния.

И докато емоции като гняв, страх и алчност* често играят съществена роля при неуспешните решения, има и други причини за ирационално поведение. Школата от психолозите на фондовата борса (“контрарианци”) неслучайно твърди, че е необходимо по-добре да познаваш човешката психология, а не толкова да прогнозираш печалбите от движението на акциите.

Основната им теза е, че ирационалните изблици водят до рязък спад на цените на акциите, тъй като по необясними причини започва наддаване на ценни книжа, а когато това стане очевидно, пазарът бива обхванат от страх и цените се успокояват. Затова водещата им стратегия, заложена в психологията на тълпата, е насочена към преценки, които подсказват кога пазарите се отклоняват от рационалния си ход и кога придобиват ирационален облик.

Но заедно с това има и разнообразие от фактори, които влияят върху финансовото поведение – информационен и технологически натиск, конкуренцията, внушенията и моделите на социалнопсихологически сравнения и очаквания за престиж и богатство, необоснован ирационален оптимизъм или чувство на тревога и др., които водят до погрешни преценки и неадекватни решения.

Поведенческите (бихейвиористични) финанси е науката, която изследва как тези емоции, но и т.нар. “*умствени грешки*” (mental mistakes) могат да причинят надценяване или подценяване на финансовите инструменти. Тя доведе до създаването на стратегии за търговия, които се стремят да извлекат полза от ирационалното поведение. Въпреки че от десетилетия съществуват подобни стратегии, базирани на емоционалните свръхреакции на инвеститорите, обещаващата област на поведенческите финанси идентифицира умствените грешки, които се допускат регулярно от инвеститорите. Тези стратегии не само изследват фундаменталните финансови данни на компаниите и емоциите на инвеститорите, но включват изучаване на начина, по който мозъкът разрешава проблеми и в определени случаи е най-склонен да допуска грешки.*

* Някои психоаналитици (Дж. Риверс) утвърждават, че алчността в действителност се явява отчаяно търсене на любов, че вещите, които потребяваме, стават за нас, ако ги получаваме, потвърждение за това, че ние самите сме добри и следователно, достойни за любов.

* Вж. по-подробно в: **Панайотов, Д.** (2009). *Нова парадигма в управлението на риска: финанси – психология – мениджмънт* – доклад на научна конференция с международно участие Съвременни управленски практики VI, БСУ, 100-109.

Концепции и теоретични модели за интегративен анализ и приложение в управлението на съвременните организации

Докато в миналото организацията до голяма степен беше затворена в рамките на една култура или отделно взета страна, то тя сега в условията на глобализация се свят, големите корпоративни структури, транснационалните компании със своите филиали, разпръснати в много други страни, поставя на преден план не просто интернационализацията на бизнеса, но и оптималното интеркултурно взаимодействие. Редица форуми и статистики посочват, че в света има 40 000 корпорации**, чиято дейност пресича националните граници, които същевременно оперират с около 250 000 чуждестранни филиали. [16]

Деловият контакт вече не признава никакви граници, но за да бъде той успешен, все повече се изискват качества, свързани с *межкултурната сензитивност и компетентност* за всички онези, които работят с този нов тип организации. Практиките на обикновения трансфер на доказали с ефективността си управленски технологии от една страна в друга, много често са водели до пълен провал, ако не се отчита регионалната организационна култура, националните особености и съответната специфика на мотивацията, различните процеси на вземане на решение, различното отношение към работата, различното пречупване на взаимоотношенията по роли, статус и нива в организацията и т.н.

Културната детерминираност и стимулация се анализира все повече и като форма за организационен ресурс и фактор за развитие на базова компетенция на съвременните компании в международния бизнес. Разбирана не само като мениджмънт на културните различия и организационното поведение, но и като управленска дейност в условията на новата геоикономика, изграждането на интерактивни мрежи на локално и глобално равнище. И възможности за перманентно организационно учене, на релации с такива нови направления като кроскултурен и когнитивен мениджмънт и използване на техните знания за оптимизиране на организационното поведение.

Своеобразен фокус на търсените пресичащи линии в съвременните изследвания е свързан с културната детерминираност, обусловеност и стимулация на поведението. Съществуват най-различни определения на културата, в зависимост от аспекта на анализ, научната интерпретация, съответния понятиен и категориален апарат. Изходните класически дефиниции за културата с принос в изследванията на организациите и мениджмънта се свеждат предимно до тези, дадени от Клухон и Стродтбек, Х. Хофстеде, Тромпенаарс и Хемпдън-Търнър.

** От 100-те най-големи икономически субекта 51 са корпорации и само 49 са държави; на 200-те най-големи корпорации се дължат повече от 25 процента от икономическата дейност на планетата, като общите им продажби надвишават обединените икономики на 182 държави; сп. „Ню сайънтис“ (2011) публикува изследване на швейцарски учени, които твърдят, че глобалната икономика се управлява от 147 транснационални корпорации, тясно свързани помежду си по притежание на акции, дъщерни дружества, конкуриращи се на пазара, но и действащи заедно в защита на общи интереси.

Класическите подходи за изследване на културата и движението към новата гледна точка: структурност – процесуалност – комплексност

Доминиращата културната концептуализация, чрез разнообразие от дименсии и структурни определености, в повечето случаи, не може да се измъкне от етноцентричността на интерпретацията. Много често те се свеждат до изследване на универсални параметри за „правилно“ или „лошо“, но от позицията на водещ интелектуален дискурс, който предлага инструменти за анализ под формата на аргументи и предложения, унаследяващи предимно рационалната тенденция на западната философия. По този начин почти аксиоматично издигнатите твърдения и вярвания се определят като неотменима структурна обективност, която се възприема като единствената истина.

Подчертаната бинарна логика на приложените подходи ражда абсолютизми в „черно“ и „бяло“, когато истината може да притежава много други цветове, нюанси и комбинации. Освен това повечето от предложените модели се свеждат до изпълняване ролята на някаква функционална парадигма за структурно подреждане на дименсии, което стеснява комплексната и холистичната природа на културата. Именно тази *комплексност* изисква да се отчита: взаимодействието между различните нейни равнища – на макро- и микрониво, където се преплитат сфери с различно *културно влияние на национално, регионално, етническо, семейно, организационно, професионално, производствено равнище*; такива аспекти, които засягат значими факти *на религията, изкуството или философското, моралното и психологичното обмисляне на нейните ценности в индивидуалното или груповото съзнание, менталитет и конкретни поведенчески практики*.

Акцентът върху структурното подхождане при изясняване на тези влияния измества погледа от това многообразие на връзки, притъпява чувствителността към тази вътрешна динамика на свързаност с всекидневния живот, каквато представлява културата. Затова новата гледна точка [17] в тази посока отразява по-внимателното вглеждане в *процесите*, които формират и изграждат културата, и то не толкова към „лабораторните експерименти“ за механично „прилепване“ или приспособяване към структурата в някаква изкуствена симбиоза, колкото към тотално освобождаване от заблужденията и стереотипите на предварителните структурни определености. Както и в прилагането на интегрални подходи, които да идентифицират културата като зараждащо се качество на цялостта, която не се редуцира на елементи, дименсии и варианти; оригинална в тази посока е метафората за културата: сравнението ѝ с „ума“ (Morgan) като взаимодействие между елементи, но не и самите елементи („мозък“), отразяващо процесите на формирането на човешката самоорганизация, неговата динамика и еволюция на основата на непрекъснатостта, последователността и приемствеността. [18]

В този смисъл културата като своеобразна релационна мрежа от информация, идеи или пренасяне на значения може да бъде оптимално разбрана като процес, но не и като структура.

От своя страна, процесът се интересува не толкова от постоянното, ортодоксалното концептуализиране на културата, а от нейните *парадокси, противоре-*

чия и неопределености, с което се опровергават твърденията, че културата съществува като същност, която може сравнително да се провери или да ѝ се приписва някакво структурно постоянство; още повече, ако се изследва чрез конструкти, които са „направени“ или са наречени „културни“, преди още те да са се реализирали в практиката като такива.

Анализът на културата като познание, информация и комуникация, които са непрекъснати за всяка една човешка дейност и често приемат формата на динамична неопределеност, изисква *разширяването на методологичната основа* за нейното обяснение, по-широкото застъпване на интердисциплинарните подходи при изследване на конкретните човешки практики и поведение, свързани с процесите на трансформация на ценности и норми и тяхната идентификация на индивидуално и групово равнище в организацията, тъй като редица изследвания показват, че такива групови състояния – *социалната фасилитация, деиндивидуализацията, разпределението на отговорността, груповата поляризация, конформизма и социалната леност* и др., могат да имат позитивен или негативен ефект. Например: *ефектът на социална леност* се увеличава заедно с размера на групата при индивидуалистичните култури, докато знакът е обратен за колективистичните култури, тъй като при тях работата в група повишава индивидуалната интензивност и засилва „социалната енергичност“; *конформизмът* обикновено не съвпада с високи показатели на интелектуална, афективна (емоционална) автономия, но докато при индивидуалистичните култури се възприема за негативно явление, тъй като показва отказ от собствена индивидуалност, то при колективистичните култури той се асоциира с тактичното отношение към другия и се проявява чрез тактиката на компромиса като особена проява на мъдрост.[19]

Бинарните модели и разнообразните класификации на културите дават представа за различните индикатори, елементи или тенденции, които доминират в една или друга култура, но не показват движението им една към друга, същността на тяхното взаимодействие, съответните възможни културни трансформации. Съвкупностите от конструкти, въпреки своята субординираност и логичност, дават една опростена карта на реалността, така характерни за структурните и затворени парадигми на съответните науки, ограничени от матрицата на допустими измерения, определен предмет или обект на анализ. До голяма степен те продължават разграничението или люшкането между *културния релативизъм и етическия абсолютизъм* (или универсализъм) по отношение разбирането на човешкото поведение в различните култури. Докато релативистите са категорични, че ценностите са вътрешно присъщи за отделните култури и затова, за да определим за „правилно“ или „неправилно“ едно поведение, е необходимо винаги да отчитаме неговия културен контекст, то универсалистите твърдят, че съществуват абсолютни ценности, истини и норми, които е необходимо да се прилагат (или налагат) повсеместно.

Мултикултурният свят, роден от глобализацията, не означава нито противопоставяне или разграничение по несъвместими различия, нито демонстриране на превъзходство (или натрапване) на едни ценности над други ценности и културни системи, а постоянен процес на взаимодействие, при който има приобщаване и взаимно влияние.

В този смисъл концептуалните модели, като процес на взаимодействие

между водещи идеи, знания, фактори и съдържателни характеристики на различни компоненти (индикатори или дименсии), дават нови измерения за сложността на подобни отворени и холистични системи, към които се отнася и еволюцията на човешката култура.

От друга страна, сравнителният анализ на ценностите, обичаите и културните различия за водещите икономики в света дава възможност да се проследят: ефектите на културата върху управлението, социалното развитие и икономическия успех; културното разнообразие в бизнеса и развитието на конкурентоспособността в транснационалните компании; процесите на културните трансформации, засягащи „помиряването“ на дилемата „глобално“ срещу „локално“ (както се изразява Тромпенаарс), пред които са изправени съвременните международни организации.

Идентичностите – новата методология за културните различия

Обновяването на идентичности, акумулирането на модели и конструктивни стратегии разгръщат възможностите за една *глобална етика*, която да управлява света по принципите на „доброто“, „откритото и прозрачното“ управление, свързващо еднаквата същност на човешкия живот, защитата на фундаменталните права на човека с визията за общност, основана на идеалите за взаимност и солидарност – залегнали във вечните морални системи на човечеството. Те включват и постепенното разширяване на „общите пространства“ в ценностите, институциите и социалните практики, приемането на различието или „праговите ценности“, специфични за отделните култури, тяхната традиционност и уникална ситуационност.

Или това е пътят от *парадигмата на „абсолютния хаос“* (Хънтингтън) в световното развитие – отразяващ „глобален срив на законността и на реда, упадък на държави и нарастваща анархия в много части на света, глобална вълна от престъпност, транснационални мафии и наркокартели, увеличаване на наркомафията в много общества, общо отслабване на семейството, упадък на семейството, упадък на доверието и на социалната солидарност в много държави, етническо, религиозно и културно насилие и налагане на контрол със силата на оръжието в голяма част от света“[20], към *парадигмата на „свързаността“* или „стичането“ по оригиналната интерпретация на И. Троянов и Р. Хоскоте. В своята книга „Стичането Пътят към всички култури“ те определят този процес като работещ инструмент за разбирането на културното взаимодействие, по аналогия на *confluence* – вливане, стичане, сливане, като притоци в реките и на реките в морета и океани, изразена в една от техните типични метафори: „Без стичане – както се изразяват те, няма култура. Когато културата е жива, тя се променя чрез импулси от близо и далеч и така сменя посоката си. Само като взаимодействие с Другия, една култура може да се поддържа жива. Другият не е враг, не е чужденец, не е алтернатива, понякога не е Друг, а само огледало на разните възможни лица на множествените разбирания за човешкото съществуване, на променливите определения на принадлежността, до които може да се достигне.“[21]

Но това „стичане“ – продължават те, няма нищо общо със смесването или формалното сливане на хетерогенни културни елементи, което е повърхностно, измамно и изкуствено, често „облечено“ в общи модели, универсално изпълними

модели, служещи единствено за витринни аранжировки, но не и за реално протичане на най-жизнената и най-динамичната енергия от взаимодействието – същността особеност на отворената система на културата.

Докато Хънтингтън вижда източниците за конфликт в културните антагонизми, то Цветан Тодоров отнася анализа „отвъд сблъсъка на цивилизациите“, тъй като противоречията винаги възникват, според него, не толкова на основата на културни или религиозни, а от политически подбуди. Освен това, процесите в културата, които са по-скоро аморфни реалности, протичат, както се изразява той, по „метода на прилепването и добавянето“. И затова при обичайната среща между културите не се произвеждат сблъсък, конфликти, а *„взаимодействие, заемки, кръстоски“*. Подобно на поведение по сексуален модел,* при който има „сближаване“ и „сливане“, но и раждане на потомство, носещо унаследяване на черти от това взаимодействие, така и културата достига до нас от другите и никой не притежава само една култура. При това „смесване“ културата винаги е в процес на постоянна трансформация и променящи се идентичности.

В този смисъл, от гледна точка на променящата се цивилизация, е необходимо да преодолеем опростените дихотомии при възприемане на човешкото поведение по логиката на противопоставянето на „добри“ и „лоши“; да се разделим с манихейския прочит на протичащата история и свеждането на цели общества и култури до ролята на палачи и жертви. Именно тогава ще открием в миналото *„както следите на човечността, така и на варварството, ще заменим възгласите на гордост и сълзите на покаяние с изследване на причините и смисъла на отминалите събития“*. [22]

Тъй като, водени и от такива антропологични постулати за омразата, често анализирана като иманентна част от човешката същност или катализатор при взаимодействието между хората, ние фактически я вграждаме в настоящето, социализираме я във всяко следващо поколение. По този начин поколенията, движени по махалото на дихотомията и измеренията: варварство – цивилизация, никога няма да преминат отвъд арогантността и самоотричането, да преодолеят своеобразния канибализъм от взаимното отрицание, различните идентичности, в контекста на съответните времеви и исторически проекции. И ще бъдат лишени от възможността да възприемат „културата на споделената амбивалентност“ (У. Бек), но и от осъзнаването на множествената ни идентичност, принадлежаща към една и съща човешка същност.

Стремежът към собствена идентичност е необходимо условие за изграждането на цялостна човешка личност, но не затворена в херметизирани човешки общности, които не общуват помежду си (т. нар. мултикултурализъм), а отворена към различието, към другостта и променящите се идентичности.

* Цветан Тодоров – известен философ, който сам определя себе си „като българин, който се изразява на френски“, след 40-годишна практика във Франция и САЩ, има и лични основания да нарича така този модел: среща в Париж своята съпруга – канадката Нанси Хюстън, която пише на френски и английски, автор на 15 романа и есета (популярна е у нас с „Дневник на сътворението“, 2008 – описващ тяхната съвместна „бременност“ и цялостност на живота им).

Релации: концепции за личността и ефективно управление на организационното поведение

Постоянната константа при всяко едно управление на организационното поведение, като форма на въздействие върху индивида, е опирането на редица *тенденции, закономерности и подходи* за изучаване на личността, като всеки от тях има своя *теория* за основните движещи сили, механизмите и структурните компоненти в нейното развитие. Поставените акценти и изходни тези на всяка една от водещите теории – *психодинамична, аналитична, хуманистична, когнитивна, поведенческа, дейностна, диспозиционна и модулarna*, подсказват за редица предположения, закономерности и тенденции в човешката природа, но и представят възможности за обяснение на факторите, които обуславят нейното поведение.

Съвременните изследователи търсят релации между ефективния мениджър и теорията за успешната интелигентност УИ (Робърт Стърнбърг) – емоционалната интелигентност ЕИ (Д. Голман) – множествените интелигентности МИ (Х. Гарднър) – социалната интелигентност СИ (К. Албрехт) и др. – насочени към извеждането от това, което някои мениджъри наричат „стратегия на високо равнище“, свързана предимно с нейното концептуализиране, но често „забравят“ или подценяват практическото ѝ приложение. Така например концепцията за МИ се опира на съвременната представа за мозъка като високодиференциран орган и специфични функции (модуларност на мозъка и неговата структура), като основа, определя интелигентността, но не като единен конструкт, а като относително независими типове интелигентности със специфичен биопсихологичен потенциал за обработване на информацията. Приложението на МИ в организацияте и бизнеса предполага, че тяхното развитие по продуктивен или непродуктивен начин зависи от това, как хората ги използват, поединично или в ансамбъл, за решаване на едни или други задачи в специфичните сектори, отдели или роли – финанси и счетоводство (логико-математическа интелигентност); човешки ресурси, връзки с клиенти и обществото (интер- и интраперсонална интелигентност, които според Гарднър са еквивалент на ЕИ); маркетинг, дизайн и реклама (пространствена, естетическа и др.); бизнес сделки, търговски преговори (телесно-кинестетична интелигентност); шоубизнес (музикална и др.), докато лидерските и мениджърските позиции изискват лингвистична, персонална, екзистенциална интелигентност и много от посочените по-горе, в зависимост от направлението, което ръководят в бизнеса, както и способностите, които синтезират информираност и креативност, свързват опит и мъдрост (т.нар. трансинтелектуални способности).

Релации: интуиция, емоции, мотивация – ефективно вземане на решения в организацията

Такъв значим вътрешен компонент на личността като *интуицията*, освен като определена съвкупност от личностни характеристики, когнитивни способности и умения за събиране на информация, възможности за опериране с впечатления, вербални и невербални комуникации, нагласи за анализ и синтез, е необходимо да

се разглежда и като резултат от стимулирането на предпоставките за креативност (творчество) в организацията – комбинациите на идеи от отделни лица или принципи, тяхното взаимно влияние, които да поразжат и изработват уникални и новаторски решения за възникналите проблеми (синергичен ефект). Този процес отразява известните ни вече етапи за вземане на решение, но и акцентира върху: *инкубацията* (разглеждането на проблема от различни гледни точки); *озарението* (инсайт) – проследяване на елементите при внезапното възникналото решение, което сглобява всички фрагменти от мозайката в цялостна картина. И отчита както индивидуалните, така и организационните влияния чрез разнообразието от форми, специализирани техники и *партисипативни методики* (методи за съучастие). В този смисъл управлението на процесите за вземане на решения означава съобразяване с тези особености, но и отчитане на специфичните изисквания, тенденции и фактори при тяхното конкретно приложение.

На базата на изследвания Дж. Хайт изгражда т. нар. „*социално – интуитивен модел*“, чрез който се опитва да обясни парадоксалността или противоречието в нашето поведение, когато сме поставени пред избор. Според него хората обикновено взимат решения под натиска на емоциите, след което им намират не само рационално оправдание, но и се придържат фанатично към тях, дори и да са очевидно погрешни. И твърде често, когато човек трябва да оправдае реакцията си спрямо морална (или псевдоморална) дилема, той почти винаги изпада в „морален ступор“, в състояние, при което не може да посочи реални и обосновани причини за избора си, но въпреки това не желае да промени първоначалната си позиция. Т.е. емоционалните схеми в мозъка често управляват моралната ни интуиция, а начинът, по който се чувстваме, определя преценките ни.

Еволюцията в мисленето по отговорите на тези сложни въпроси може да се установи, ако се проследят и основните тези в познатите ни *мотивационни модели и теории*.

Но в контекста на комплексния анализ се поставя акцентът върху съвременните изследвания на *атрибутивната теория* – възможните обяснения за личностните атрибути (подбудителните причини), за връзката на вътрешната и външната атрибуция (вътрешен и външен локус на контрола), но и като процес на оценяване и интерпретация на собственото поведение и действията на другите в организацията. В този процес на взаимно влияние имат значение както вътрешните характеристики (лични качества, способности, интензивност на положените усилия и темпераментни особености), но така също и външните характеристики на средата (правилата и изискванията на организацията, времето за изпълнение на поставените задачи, проявеното постоянство или различие по отношение на тях, степента на сложност на всяка една от тях, предоставените възможности за съгласуване с другите и т.н).

В този набор от стандарти, подходи за възприемане и оценяване се преплитат както рационални съображения, осъзнати нагласи, свързани с конкретни амбиции и жизнени планове, така и т.нар. *фундаментални атрибутивни пристрастия*. Но и влиянието на ирационалните импулси, чувствата и емоционалните преживявания, тъй като много често мислите, начините за обработване на информация могат да придружават поведението, но също така и да не са „пусков меха-

низъм" за него. Както отбелязват Сиймън и Керик, когнициите (мислите) могат да се окажат вид безполезни дрънканици, които нямат отношение към контрола и въздействието върху поведението. Или „осъзнаването е необходимо условие за мотивиране на поведението, но ние често действваме по вдъхновение и по-малко се влияем от разума". [23]

Този компонент се подчертава все по-често в съвременните изследвания, които извеждат на преден план взаимната обусловеност на **мотивационно-емоционалните системи**, като се позовават на теорията на предсъзнателната преработка или теорията на когнитивната оценка. *"Без стимула и ръководството на емоцията – посочва Уилсън, рационалното мислене се забавя и се разпада, а Пинкър е още по-категоричен: „Емоциите са механизми, които поставят най-високоранговите цели на мозъка. Емоцията задейства каскада от подцели и подподцели, които наричаме мислене и действие."* [24]

От една страна, емоционалното преживяване се движи по континуума от противоположни процеси, които са несъвместими както като съдържателни характеристики, така и като протичане във времето – „приемам" или „не приемам", т.е. не е възможно, едновременно да „харесваме" и „да не харесваме", да изпитваме „любов и привързаност" и заедно с това „омраза и погнуса", и т.н. От друга страна, само по себе си когнитивното оценяване е важно, но то може и да не е осъзнато, тъй като афективните реакции често възникнат, без непременно да изискват, следват или обосновават чрез когниции.

Процесите към интегративност на подходите и моделите за мотивация разширяват познанието и разбирането й като феномен от проекции, но и като възможности за разполагане с по-широка теория за осмисляне на човешката природа, при тясното преплитане на фундаменталните и приложните науки, върху които може да се изгражда и развива теорията на човешкото поведение в организациите и управлението.

Съвременната еволюционна теория на мотивацията и търсене единна теория за човешкото поведение

В тази посока изключително оригинална е съвременната еволюционна теория за мотивацията, представена от Пол Лоурънс и Найтън Нория. [25]

В търсенето на единна теория за човешкото поведение, която да обедини природните и социалните науки, авторите дават отговор на въпроса „Как човешката природа оформя решенията ни?" на основата на интердисциплинарни изследвания и приложения в бизнес управлението и организационното поведение.

* Докато теорията за предсъзнателната преработка приема, че подкоровите мозъчни центрове преработват стимулите, които предизвикват емоциите, а след това едновременно изпращат информация към кората на мозъка (осъзнато преживяване) и към автономната нервна система, то теорията на когнитивната оценка твърди, че ние можем да контролираме емоционалната си възбуда.

Различните поведенчески науки – икономика, психология, социология, антропология, политология и др., както твърдят те, винаги са разглеждали хората от собствената си частна перспектива, вследствие на което нито една от тях не може да види целия човек. И затова, изпълвайки еволюционното ни наследство – като развиване и надграждане на наличните теории, но и като отражение на съвременните изследвания за постепенното развитие и оформяне на човешкото мислене – сме изправени пред необходимостта от синтезиране на тези различни парадигми по отношение на човешката природа.

Авторите „отдавна се чувствали неудобно“ от мисленето на икономистите, че хората са рационални същества, максимализиращи собствените си интереси, които от своя страна биват най-добре обслужени от неограничените пазари. Личният им интерес безспорно е мощна ръководна сила, но той не би могъл да обясни цялостното човешко поведение. Проследяват мотивацията не просто като теория, а като явление и процес, който се задвижва от „подсъзнателни подтици, които едва по-късно се проявяват като съзнателни емоции и се влияят от рационални сметки“, и затова е необходимо да се отчитат в еднаква степен емоционалните реакции и рационалния анализ, когато хората са изправени пред важни избори.

Основната им теза е, че съществуват *четири основни подтика*, като вградени психични модули, локализирани в лимбичния мозъчен център, които осигуряват основните мотиви на човешкото поведение, но и предполагат развитието и на други актове на лидерство, а не само на познатите ни механизми, качества и способности за въздействие. Те могат да се използват при изграждането на оптимална система за мотивация в организациите. В тази насока продуктивните им идеи са следните: 1) хората имат *четири основни подтика* (П1-П4) като вградени психични модули, локализирани в лимбичния мозъчен център, които осигуряват основните мотиви на човешкото поведение; 2) четирите подтика служат за зареждане с енергия и насочване на човешкото разсъждение при вземане на решения (*когниции*), възприемане (*сетивата*), запаметяване (*репрезентация*) и действие (*набори от умения и моторни центрове*); 3) тези подтици са *вродени, универсални, независими*, в смисъл че целите, които се преследват, не са взаимозаменяеми, макар и интензивно да си взаимодействат един с друг, и имат тенденцията да осигуряват известен *баланс* между реда и промяната, между проучването и предпазливостта при правене на необходимите избори и търсене на начини за тяхното цялостно задоволяване.

Апробирането на тези идеи в конкретни организации предполага изграждането на инструментариум на базата на система от параметри (по 5 основни индикатори, но и с определяне на съотносими въпроси или твърдения), обхващащи смисловите значения на П1-П4. В тази насока има проведени изследвания – в специално селектирани отдели на немска и българска фирма, които имат сходни организационни параметри (организационен дизайн, култура, образователни и възрастови измерения, трудов стаж).^{*} Сравнението между тях не търси самоцелно

^{*} За експертната оценка при изготвянето на инструментариума и провеждането на проучването в конкретни организации активен принос имат и т. нар. от мен „действени иновативни екипи за обмен на мнения по теоретико-приложни предизвикателства“.

открояване на различия, а обогатяването на инструментариума, който да отчита не само нивата на мотивацията по П1-П4, но и да търси подходи за тяхното оптимизиране по индикатори, съдържателни характеристики и конкретни дейности.

Друг интересен автор, който отправя предизвикателства към известните ни христоматийни и класически теории в тази област е Даниъл Пинк, предлагащ един по-динамичен възглед за човешката мотивация, който трябва, както той се изразява, да изостави голяма част от „теоретичната ни вехтошарница“ и да предложи по-нови, по-точни описания за човешкото поведение. Тъй като, продължава той, прекалено много организации – не само компании, а и правителства и организации с идеална цел – все още действат въз основа на предпоставки за човешкия потенциал и лична реализация, които са остарели, непроверени и коренящи се по-скоро във фолклора, отколкото в науката. Затова е необходимо нов начин за осмисляне на мотивацията, основаващ се на действителната наука за човешката мотивация и движен от нашия трети импулс (или *мотивация 3.0*, която идва на мястото на старите 1.0, 2.0, 2.1 и т.н.) – *вродената ни потребност да ръководим собствения си живот, да учим и да създаваме нови неща, да усъвършенстваме себе си, да обновяваме и подобряваме света*. Ето ни още едно предизвикателство към съвместни изследователски проекти.

Критиката на Даниъл Пинк и обосноваване на Мотивация 3.0

Друг интересен автор, който ни отправя предизвикателства към известните ни христоматийни и класически теории в тази област е Даниъл Пинк, предлагащ един по-динамичен възглед за човешката мотивация, който трябва, както той се изразява, да изостави голяма част от „теоретичната ни вехтошарница“ и да предложи по-нови, по-точни описания за човешкото поведение. Тъй като, продължава той, прекалено много организации – не само компании, а и правителства и организации с идеална цел – все още действат въз основа на предпоставки за човешкия потенциал и лична реализация, които са остарели, непроверени и коренящи се по-скоро във фолклора, отколкото в науката. Затова е необходимо нов начин за осмисляне на мотивацията, основаващ се на действителната наука за човешката мотивация и движен от нашия трети импулс (или *мотивация 3.0*, която идва на мястото на старите 1.0, 2.0, 2.1 и т.н.).

Даниъл Пинк в „*Мотивацията Изненадващата истина за това какво ни движи напред*“ посочва следните предпоставки за необходимостта да се освободим от „теоретичната вехтошарница“ от миналото, тъй като:

1) Предишните операционни системи са свързани с налагането на управленски и организационни практики, преследващи предимно краткосрочни планове и стимулиращи схеми за изпълнение на конкретни задачи, което се разминава с действителните и налични импулси на човешката мотивация.

Резултатите от изследването са представени в: **Панайотов, Д.** *Нови теории и инструменти за изследване на мотивацията в организацията (компоненти за анализ и индикатори)* – доклад на Международна научно-практическа конференция „Бизнесът – позитивната сила в обществото“, НБУ, 4 юни 2013 г.

2) Мениджмънтът все повече се нуждае от преосмисляне на целия теоретичен фундамент през призмата не само на първата, доказано най-ранна операционна система, т.нар. *мотивация 1.0*, удовлетворяваща биологичните импулси, свързани с оцеляването, или през следващата операционна система – *Мотивация 2.0*, която е била изградена около нашите потребности, насочени предимно към търсенето награди и избягването на наказания.

По този начин ориентацията е била насочена към формирането на желаното поведение – към това, което е ефективно и ефикасно за организацията, работодателите и мениджърите. Този своеобразен постулат маркираше хората като рационално реагиращи на външни сили, изпълняващи рутинни задачи и наподобяващи роботизирани преследвачи на богатство. Въпреки че много изследователи (Маслоу, МакГрегър) посочват необходимостта да се зачитат вътрешните мотиватори – на търсенето на подходи и механизми за предоставяне на служителите на по-голяма самостоятелност; за необходимостта от създаването на предпоставки за тяхното израстване и с това дават определен тласък в развитието на теорията, те по-скоро остават в *зона 2.1*, отразяващи известни подобрения, но не и цялостното обновление на мотивационните системи. Много често именно техните калкулиращи и рационални механизми се оказват най-парадоксалните демотивиращи фактори за пълноценната изява на личността, водещи до:

- *унищожаване на вътрешната мотивация*, тъй като контролираната външна мотивация възпрепятства инициативността, творческото мислене, „замразява“ или погубва личния смисъл на това, което правим – основен източник за имитация, тъй като външните стимули действат като условен рефлекс, възприемат се за даденост, но и *източник за имитация на* тренирано поведение, което в крайна сметка понижава резултатите;

- *отклоняване на евристичното мислене*, тъй като е необходимо да се изпълни задачата, а не толкова да предлагат новаторски решения;

- *създаване на зависимост*, подобна на пристрастяване за получаване на все по-голям „допинг“ (външни награди), която увеличава вероятността, хората да превключват от избягване на риска към рисково ориентирано поведение, водещо често до неетично поведение;

- *възпроизвежда непрекъснато краткосрочно мислене*, стеснен фокус за сметка на общите цели, широтата и задълбочеността на стратегическото мислене.

Пинк свързва този процес на човешката мотивация с три основни подхранващи елемента: *самостоятелство, майсторство и цел*, които се разглеждат като сърцевина на Мотивация 3.0 и са в състояние да пробудят най-важните дремещи сили на човешката природа.

Предизвикателствата към теоретико-емпиричната транслация на тези основни идеи и елементи в конкретните организации са свързани с инструменти, подобни на приложените към предишната теория. Изследователските задачи в тази насока преминават през обосновки за изготвяне на инструментариум, който да отговори на следните въпроси:

Кои са вероятните и адекватни индикатори, измерващи тези 3 компоненти на Мотивация 3.0 ?

Или как мениджърите:

Да прилагат точните тактики, подходи, механизми или подходящи условия, за да превършат тези водещи компоненти в постоянен източник на възобновяваща енергия за вътрешната мотивация (определено ниво и умение за самотивация и самоуправление), която да се окаже по-силна от външните стимули;

Да поддържат онзи баланс от политики между споделените визии за бъдещето и желанието на всеки един човек в организацията да прояви самостоятелност, самоусъвършенстване и творческо мислене при преследването на обща значима цел – „да правим онова, което правим, в служба на нещо по-голямо от самите нас”.

Кои са съдържателните характеристики на Tun I (intrinsic), като еквивалентен образ и поведение на Мотивация 3.0?

Или как да стигнем до мисловната нагласа, че истински свободният човек, както казва Сократ, е свободен само дотолкова, доколкото владее себе си – докато онези, които не се управляват сами, са осъдени да си намират господари, които да ги управляват. Но и поведение, при което страхът не трябва да се използва като мотивиращ фактор, тъй като именно той блокира стремежите ни към творчество, търсенето на нови и нестандартни решения, инициативата към разумен и оправдан риск, така необходими за развитието и жизнеността на организациите. Затова и в тези фирми, в които преобладава „оцеляващата”, „принудителната” или „наказателната” система за мотивиране, винаги ще напускат най-активните и най-креативни нейни служители, търсещи не толкова измеренията на бонусните каталогизатори, а вдъхновенията от т.нар. трети импулс (Мотивация 3.0), утвърждаващи и развиващи в пълната истинското ни човешко предназначение – да ръководим собствения си живот, да търсим новости и предизвикателства, да развиваме и реализираме способностите, да усъвършенстваме себе си, но и света, в който живеем.

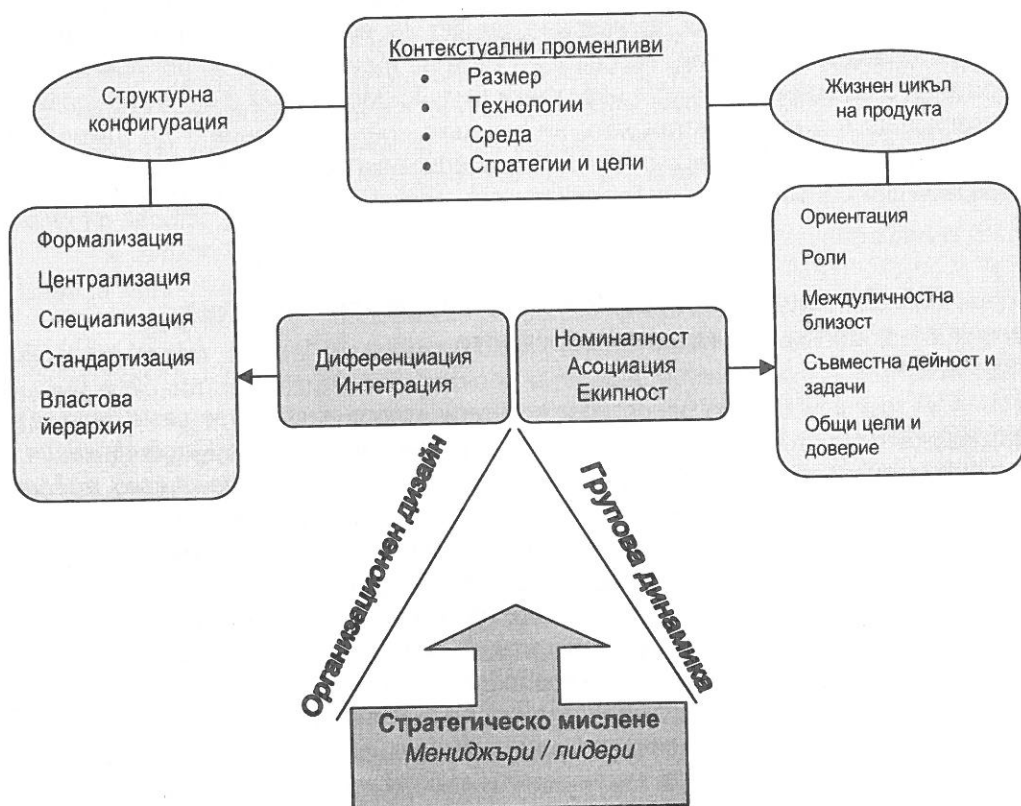
IV. Методологии, стратегическо и глобално мислене в мениджмънта и лидерството

В този контекст на цялостност стратегическото мислене се разглежда като последователност от етапи на: *планиране – експериментирание – модификация – реализация* или преминаване през серия от „точки за стратегическо моделиране”, както ги нарича А. Гроув.(7) Необходими са методологии и мислене, които не предлагат универсални формули, а обосновани принципи по дихотомията (или дилеми) от най-разнообразни въпроси. От друга страна, прави необходимо интегрирането на подходите при управлението на межкултурни различия и стратегическото мислене, което за мениджмънта и лидерството в транснационалните организации означава „*мисли глобално, действай локално*”.

В този процес на стратегическо мислене, който Минтцбърг разглежда не като „игра на цифрите”, подчинена единствено на рационалното мислене, а и включващ свободната изява на интуицията и въображението, се раждат обоснованите решения - като *начини за съвместяване на крайности*, а не просто като балансиране между двата полюса. Така се обединяват не само противоположни

сили, но и методологии, които не се използват като субститути (заместители) на предишните, а като част от общата база, върху която се адаптират нови подходи, измерения и изисквания.(8)

Комплексът от предизвикателства пред мениджмънта, както се вижда от *фиг.1* произтича от: а) постоянното отчитане на „сцеплението“ между различните варианти, измерения и променливи на организационния дизайн (*размер, технология, среда и стратегии*); б) приложението на организационните структури не като застинали теории, концепции, модели или схеми, а като движение в условията на постоянно променяща среда и неопределеност, при настъпващи фази и особености на жизнения цикъл; в) наличието на гъвкавост и адекватни способности в ръководните екипи за отреагиране на тези промени; г) сложността на организационния дизайн в глобалната организация и способностите за управление на груповата динамика. Също и от възникването на *нови организационни форми*: виртуални връзки, динамични обединения или мрежи на знанието, поставящи пред мениджърите и лидерите изисквания за интензивна комуникация, прецизно вслушване в другостта и комплекс от умения за въздействие и влияние, както и от приложението, което посочих по-горе, на *интегративни механизми за разбиране, интерпретиране и управление на културните различия*.



Фигура 1. Компоненти на взаимодействие: организационен дизайн – групова динамика

Към оптимизиране на мениджърските и лидерските стилове

Най-често посочваните подходи за анализ, сравнение и проучване са свързани със систематизирането на следните разграничения между мениджъри и лидери: *мениджърите* направляват и координират работата, планират, създават структури в организацията, организират и назначават персонала, контролират и използват всички налични ресурси в организацията; *лидерите* (или лидерството – *leadership*) осъществяват цялостен процес на повлияване за постигане на определена цел, комплекс от въздействия, които подбуждат и насочват хората към действие и участие в живота на организацията.

Докато мениджърите обезпечават стабилността и държат за запазване на статуквото и устойчивостта на функциониращата организация, то лидерството дава послания за нови виждания и подходи, които могат да осигурят адаптацията или полезните изменения в организацията при условията на променящата се среда. В този смисъл стратегическото лидерство може да се разглежда като възможно обединяване на тези две тенденции – стабилността на мениджърите и способността да се виждат нещата в перспектива, като комбинация от глобална визия и синергично комбиниране на средства и подходи при осъществяване на промени.

Залезник в своята ключова статия „Managers and Leaders: Are They Different?” (*Мениджъри и лидери: различни ли са те?*) подчертава, че това са различен тип личности, които се различават по следните личностни измерения: нагласи за постигане на целта и концептуалното развитие на организацията, взаимоотношенията и чувствителността към другите. [26] Спецификата на тези различия, които са със значимост за организацията, могат да се проследят както по характеристиките, дадени от Бенис, така и по водещите акценти и измерения, свързани с управлението на организацията, като различните ефекти, дейности и последствия от *приложението на управленските функции*:

Различия между мениджъри и лидери (М/Л)

М администрат / **Л** обновяват

М поддържат / **Л** развиват

М контролират / **Л** въодушевяват

М следват краткосрочна / **Л** – имат дългосрочна настройка и перспектива

М – „как и кога” да се прави / **Л** – „какво и защо” да се прави

М подражават / **Л** създават

М приемат статуквото / **Л** променят статуквото

Различия по основни управленски функции

Планиране – **М** следва посоката, определените стъпки на стратегията / **Л** „вижда” развиващата се стратегия и как тя може да се осъществи в бъдеще;

Организиране – **М** разпределя задачите и делегира съответни отговорности и задължения на хората, които ще ги изпълняват / **Л** споделя с другите своята гледна точка, убеждава ги в своята правота, търси тяхното одобрение, разбиране, съгласие и съдействие;

Мотивиране – М се опира на регламентираните форми на стимулиране / Л се съобразява с потребностите и ценностите на хората, с откриване пред тях на лична перспектива и развитие;

Контрол – М се интересува от резултатите на работата и как те се съотнасят с предначертания план / за Л е важно, в организацията да действа постоянен самоконтрол, ако това съдейства за нейната конкурентоспособност.

Перспективни са и изследователските търсения по *моделиране на мениджърското умение и ефективното лидерство (под формата на профили)*, ако се отчитат както постиженията на водещите теории и подходи, които се отнасят в най-голяма степен с тази област на познанието, така и динамиката на взаимодействието между отделните му компоненти, разместването на акценти в зависимост от спецификата на организацията, продукта, длъжността в йерархията, предполагаемите роли и функции. Произтичат и от необходимостта по формирането и изграждането на предимно „твърди“, предимно „меки“ или *количествено-качествени умения*. Профилирането следва тази логика от изисквания, но от значение за управленската практика са анализите и на онези лични особености, които могат да се окажат „разрушители“, „отровни типове“ (т. нар. *терминаторен или отровен мениджмънт* по К Албрехт).

Както посочват редица изследователи, а и за всички нас, може би най-често срещаният феномен на човешкото поведение и развитие е свързан с въпросите, фокусирани около това: *как първоначалните добри впечатления и отлични постижения могат да доведат до „прекалено раздуто его“, саморазрушаващо личността, но и влияещо върху взетите решения и провалите в мениджмънта*. Това имат предвид и Дейвид Маркъм и Стивън Смит, когато използват понятието „его-номика“, за да обяснят *„какво превръща егото в най-ценния актив или най-тежкия пасив“* и как редица позитивни качества могат да се превърнат в слабости: харизматичен – *манипулативен*; оптимистичен – *нереалистичен*; упорит – *твърдоглав*; страстен – *фанатичен*; наставляващ – *диктаторски*; прагматичен – *лишен от вдъхновение*; директен – *незачитащ другите*; доверчив – *наивен*; самоуверен – *погълнат от себе си*; интелигентен – *всезнаещ*; независим – *незаинтересован* и др. [27] Често пропускаме да отбележим, че мениджмънтът и лидерството не са морални категории, обречени да въздействат с доброта, алтруизъм и почтеност, а носят всички светлини и сенки на човешката природа. Без отчитането на тази специфика от изкривените образи на собствената преценка и интерпретация на тези, които управляват, се ограничават възможностите за интервюиране, коригиране или трансформация на тези особености в ефективно лидерство.

Измерения за ефективен мениджърски и лидерски стил (теоретико-приложни перспективи)

1. Интерпретации, проекции и релации с известните теории, концепции и модели за личността и лидерството; водещите тези и изследвания по теориите за интелигентността, апробирани в организациите и съвременния бизнес, в които се извеждат зависимости между ефективния мениджър, лидерството и посо-

чените концепции за интелигентността. Тоест, на преден план се поставя „симбиозата“ от качества, параметри (индикатори), чието взаимодействие оптимизира управленския стил, организационното поведение и организационното развитие, влияещи върху сполучливото комбиниране между централизиран контрол и децентрализирано изпълнение, ефективното делегиране и функционирането на постоянен информационен поток, преодоляването на консерватизма в организационната култура, инерцията на груповото мислене, стимулирането на импровизацията на индивидуалното лидерство, способността за мотивиране и възможностите за самоуправление.

2. Идентифициране и интегриране на специфичните функции и роли в организацията чрез анализ по индикатори (като изведените по-горе управленски функции за мениджъри и лидери), обхват на дейности и влияние за управление на индивидите, групите и екипите – взаимозависимостта „задача – екип – индивид“ (функционален модел на Дж. Ейдър); четирите роли (Ст. Кови), както и 10-те роли на Минтцбърг, водещи към *стратегическа перспектива* и с акценти върху: обвързване на ценности, мисия и цели в конкретен план за развитие на хората в организацията; привеждане в съответствие на структура, системи и процеси в организацията с поставените конкретни задачи; избор на средства за адекватно съгласуване на индивидуално и организационно развитие; осъществяване на гъвкавост в управленския стил при необходимо доверие, сила и мъдрост на въздействията. (20)

3. Формиращи ефекти чрез създаване на условия и предпоставки, осигуряващи развитието по „*йерархията на петте нива*“ (Дж. Колинс): необходими качества – екипност – организационни цели – ефективност – стабилност (21); на съвкупности от доминиращи характеристики, фактори или комплекси от тенденции, като например *5-те начина на мислене*, свързани с акумулирането на постоянни промени в организациите:

Кои са 5-те начина на мислене и управление, необходими за ефективното мениджърско умение и лидерство?(фиг.2)

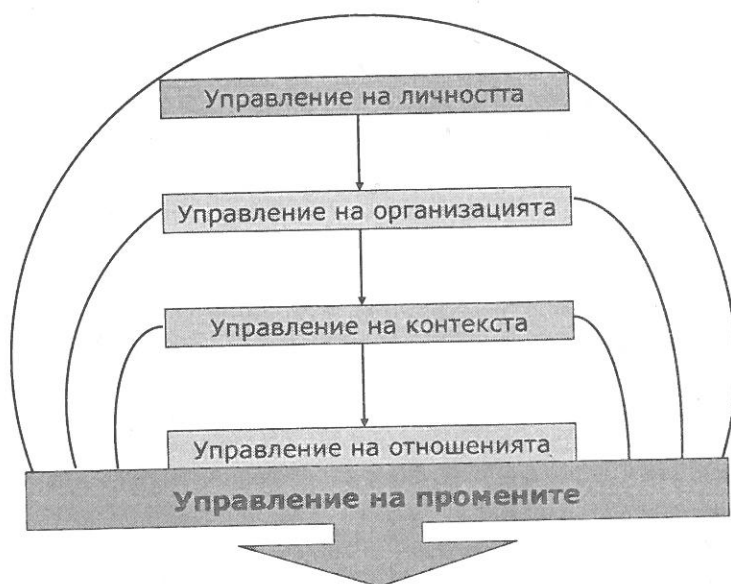
1. Управление на личността (*самопознание и рефлексия* – като съвкупности от отражения на бизнес средата върху личния опит и подходите за действие).

2. Управление на организацията (*организиране на дейността* – за изграждане на структури и комуникационни мрежи в организацията, като се отчита техният ефект върху нейното развитие).

3. Управление на контекста (*справяне с обстоятелствата* – които възникват между организацията и различните светове около нея, като се действа от позицията „на ръба“ между тези две зони).

4. Управление на отношенията (*взаимодействията с другите* – за развитие на сътрудничеството, самоконтрола и самооценката).

5. Управление на промените (*активно взаимодействие на 1,2,3,4* – като постоянно преплитане на отражения, взаимодействия и конкретни действия за възприемане и разпространение на промяната).



Фигура 2. Пет начина на мислене и управление

Нова методология: стратегическо поведение при турбулентност, хаотика и криза

В съвременния свят управлението на промените изисква от мениджърските екипи нагласи и способности за т.нар. от Ф. Котлър „*управление за двойно фокусиране*“ или както той се изразява – компаниите да работят с едното око, фокусирано на краткосрочните задачи, а с другото – на дългосрочните, за да се осъществява баланс между двете визии както в периоди на стабилност, равновесие и развитие, така и в периоди на турбулентност. [28] И приемане на новото нормално за пазарите, компаниите и организациите – *турбулентността*, с присъщите ѝ рискове и несигурност, свързани с променящи се състояния, характеризирани с периодични и спорадични проявления на просперитет и спад. Компаниите все повече се нуждаят от *система за управление на хаотиката* (Chaos Management System), ако желаят да обърнат хаоса в своя полза, за да запазят дългосрочната си жизненост.

Необходима е нова методология, която да прилага защитни механизми и механизми за противорискова система, осигуряваща на компанията ответна реакция на несигурността; да анализира т.нар. точки на *стратегическата инфлексия* – бързо разпознаване и навременно реагиране на променящите се обстоятелства; да разбира и изгражда подобна система за управление на хаотиката като съвкупност от компоненти или т. нар. *пететапен процес* (по Котлър) за преосмисляне и ревизиране на стратегическото поведение в организацията.

В книгата си „*Да оцелеем в кризите*“ Жак Атали предлага интегриран вариант на стратегия за оцеляване, който не се свежда до някакво безгранично оптимизиране на едни или други компоненти, а обвързва в единно цяло седем *прин-*

ципа, валидни в еднаква степен за: **индивид – предприятие – нация – човечество**. Така например, когато ги отнася за човечеството, анализира уважението като ключов принцип, свързващ този кръг на взаимодействие по следния начин: „Уважението към себе си, присъщо на цялото човечество, включва алтруизма на всеки от членовете му, осъзнаващ интереса на всички останали живи, минали или бъдещи хора”. [29]

Централният въпрос не се отнася толкова до стратегията, структурата, културата или системите в организацията, както отбелязват Дж. Котър и Дан Кoen, а до *промяната на поведението*, особено ако използваните подходи и ситуации са „обърнати” изцяло към чувствата на хората, тъй като именно емоциите, подчертават те, са сърцето на промяната. [30] Дакато аналитичните средства изискват наличие на известни параметри, които могат да се окажат неудовлетворителни или не особено ефективни в ситуации на несигурност и неопределеност, то емоционалното въздействие, като механизъм директно свързан със структурата на мозъка, при който получената информация от сетивата се насочва към емоциите, които от своя страна пудбуждат конкретни действия, е с по-силни дълбочинни ефекти върху личността. В този смисъл моделът „*виж – почувствай – промени*” е по-мощен от „*анализирай – мисли – промени*”.

Но също така и от осмислянето на необходимостта от изграждане на жизнена стратегия на организацията, която да отприщва енергията и вдъхновението от взаимносвързаните и обусловени процеси, протичащи между личността и организацията, тяхното паралелно развитие, предполага формирането на комплекс от способности, подходи и тактики за поставяне на *хората в центъра на корпоративния успех*. В своето изследване Л. Гратън [31] обвързва тези процеси с трите основни принципа на човешката природа: 1) ние действаме във времето; 2) ние търсим смисъл; 3) ние имаме душа.

V. Човешки капитал, кариерно развитие и управление на таланти

Изследванията показват, че успешната кариера е в тясна зависимост от последователното преминаване през: *егоидентичността или развитието на интимността – чувството за обвързаност с другите и интегритета на егото*. Това показва, че изборът на кариера е резултат от личностно развитие и че онова, което човек постига и извлича от кариерата, зависи от съответствието между неговите личностни аспирации и работната среда.

В известната си **теория за кариерния (професионалния) избор** Джон Холанд определя *шест личностни типа*, които се анализират и разграничават по личностен израз, предпоставки за умения и избори, свързани с кариерата. И за да се осъществи тази кариера, не е достатъчно, човек да има само някакви предпочитания, а е необходимо да развие своя потенциал, необходимите компетентности и умения. По този начин кариерното развитие се оказва продължителен процес на самоусъвършенстване, на жизнен опит и професионално натрупване, на органи-

зационно учене и изграждане на мрежа от персонални цели и стратегии за тяхното постигане, на някаква особена реципрочност в психологическия контракт между индивида и организацията, в който властва съгласие по принципа: *давам и взимам*.

Или кариерата не е това, което беше в миналото – начертаването на пътя и неговото следване, т.е. *старата парадигма „умря“*, както се изразяват Нелсън и Куик, което означава, че новите акценти маркират постоянните и разнородни промени, неограничената обмяна, постоянното професионално развитие, разнородните промени, неограничената обмяна, постоянното професионално развитие и усъвършенстване, организационното упълномощаване и изпълнение на проектни задължения.[32] Новата парадигма е насочена към поемане на повече индивидуални отговорности при управлението на кариерата, на основата на променящ се менталитет и личностно развитие. Както отбелязва Хенди: *„Всеки един от нас е длъжен да носи отговорност за своята собствена кариера, да бъде готов за неизбежните трудности от настъпващите изменения, като създава запас от знания, умения, които да задейства при всяко ново назначение.“*[33]

В живота все по-успешни са тези, които притежават мултиплициращи умения, предполагащи ефективност в повече от една професионална концентрация, демонстриращи компетенции, но и поведение с нагласи за промяна, със самоувереност и амбиция, но и с разбиране за *взаимозависимостта в човешките отношения* – с открита ориентация към даване и получаване на подкрепа, за индивидуална гъвкавост при адаптация към нови условия, но и със заразителна енергичност при работа в екип, показваща толерантност към различното мнение.

По този начин *„управлението на таланти“* би трябвало да се интерпретира не само от позицията на съвкупности от когнитивно-поведенчески характеристики, но и от гледна точка на анализа на хората в организацията като развитие на човешки капитал и ценен, ключов неин ресурс. В този смисъл управлението на таланти е необходимо да включва: създаване на определени предпоставки за тяхното *„разпознаване“*, интегрирането на процеси, програми и технологии, осигуряващи привличането, развитието, задържането и *мултиплицирането* на таланти (като подходяща организационна култура и мотивация на хора с подобен потенциал) в дадена организация, но действени механизми за формиране на постоянна ангажираност и съпричастност от тяхна страна.

В тази насока най-добрата стратегия в борбата за таланти, както се изразяват Т. Ериксън и Л. Гратън, се състои в изкуството да се *„привличат правилните хора – тези, които са заинтригувани и въодушевени от условията, които компанията предлага и които ще я възнаградят със своята лоялност“*. [34] Също така и в точната идентификация на типа служители, базирани на психодемографски профили, аспекти на взаимоотношения в организацията, заемани роли и степен на ангажираност в процеса на работа.

От друга страна, за успешните компании от значение е не само да управляват талантите си, но и да изграждат *„фабрика за таланти“* (Д. Реди, Дж. Когнър), като се фокусират около две изходни позиции: А) *Функционалност* – с поддържане на талантите в съответствие с поставените стратегически и културни цели; отнася се до процесите, инструментите и системите, които позволяват на компаниите да поставят правилните хора, с правилните умения, на правилното

място и в подходящото време; с диагностика на силните и слабите страни в тази насока по т.нар. колело на функционалността; Б) *Жизненост* – с емоционалното ангажиране, което се проявява в ежедневните дейности и съдейства за тяхното постоянно мултиплициране при нововъзникнали потребности на организацията; с диагностика на силните и слабите страни в тази насока по т.нар. колело на жизнеността. От анализа по тези т.нар. *Колела* (съвкупност от измерения) започва началото на подготовката на служители с висок потенциал за роли в стратегическия мениджмънт.[35]

Коучинг програмите – нови измерения на съвременните организации и постоянен процес за саморазвитие

Коучинг програмите в най-голяма степен отразяват новата парадигма в развитието на съвременните организации като постоянно "учещи организации", които трябва непрекъснато да отговарят на възникналите предизвикателства и необходимостта от промени, водещи до *нов тип отговорности и потребности, свързани с изисквания към човешкия капитал като постоянен процес от саморазвитие и усъвършенстване*. Новата парадигма на коучинга се развива не толкова на основата на тази функционираща мотивация за възприемане на нови знания и умения, а предимно на базата на тяхното мултиплициране чрез оптималното разгръщане и използване на личностния и екипния потенциал за изпълнение на целите, приоритетите и мисията на организацията.

Процесът на коучинг (от англ. coach – тренирам, подготвям, наставлям) се въвежда като термин в бизнеса и организациите от Дж. Уитмор, където се дефинира най-често като нова тренингова култура, като съчетание на форми за „интензивно трениране“, на съвкупност от инструменти, които да съдействат за „придвижването на един човек или група от хора от мястото, на което се намират в момента, до мястото, на което искат да отидат.“(19) В този смисъл към коучинг не може да се премине, ако липсват необходимите знания и умения, тъй като акцентите не се търсят във възможностите за тяхното обикновено трансфериране, а към това, *как да се използват и обогатят наличните знания и умения, как да се прилагат механизмите и технологията за задаване на точните въпроси, съветите и формите на консултиране* – включени и разработени по определен сценарий, методика и комплекс от подходи за постигане на конкретна лична, групова или организационна (корпоративна) цел.

Анализът от практиката показва, че ключовите теми на коучинга, обхващат всички по-значими измерения от развитието на човешкия капитал и управлението на организационното поведение: комуникации, управление на стрес и конфликти, делегиране на задачи и решения, управление и мотивация на екипи, социална и емоционална интелигентност, управление на времето, лидерски умения и кариерно развитие, баланс между професионалния и личния живот, самоанализ и развитие на личността, постигане на резултати в ситуация на нова позиция, асертивност.(20)

По този начин парадигмата на коучинга се развива на основата на рефлексията от интегрирането на подходи от бизнес и организационното консул-

тиране, тактики от психологията и психотерапията, практики от мениджмънта, но и от философията на мъдростта и логиката на жизнения опит, натрупан в хората и ръководните екипи в организацията. В сравнение с контекста на ситуационното лидерство, където коучингът се разглежда като стил на управление за стимулиране на личностно развитие за гъвкаво и адаптивно реагиране на променящите се субективни и обективни условия и потребности, то при *програмите за коучинг* в организациите се изискват практическа помощ, конкретни изисквания и въздействия за пълно разгръщане на личностния и груповия потенциал, но и формирането на особена нагласа за персонален избор на конкретна форма за самоусъвършенстване и развитие.

Коучингът като процес за саморазвитие излиза от задължителния характер на другите форми на обучение, тъй като е насочен предимно към хора, които не се задоволяват само с реализацията на добри резултати, а се стремят към по-високи цели и постижения. Спецификата на коучинга е в изкуството на водещия да създава пространство и хоризонти от възможности за развитие; на взаимодействие с открита и емоционално наситена атмосфера на откровеност и диалог за уточняване на целите и проблемните области; на неформално влияние и психично „заразяване“ чрез личния пример на мениджъра. В рамките на определени сесии, които могат да имат продължителност от 2 – 3 седмици до 3-6 месеца, се създават условия, при които всеки един участник може да стигне сам до алтернативни решения, за да се справи с проблемите си. В тази насока най-добрата илюстрация за постигане на този резултат в коучинга са думите на Дж. Кехау *„Във всяка проблемна област на вашия живот вие се явявате и проблема, и неговото решение едновременно“*.

Особеното вдъхновение за това „пробуждане“ с позитивно развитие за личностния и груповия потенциал се дължи на това, че в основната роля на водещи в коучинга обикновено влизат успешни мениджъри от съответната компания или експерти, топмениджъри, които са преминали през различните етапи и ситуации на кариерното развитие.

Ефективността на коучинга се постига както на базата на тази „естественост“ в съвместната дейност, при определянето на приоритетите, целите и графика, така и по силата на следването на важните закономерности в този процес, свързани с овладяването, прилагането и осъществяването на механизмите за достигане на най-високите равнища на „научаване“ (т.нар. таксономия на Баул): *когнитивната сфера* (знанията, разбирането на ситуацията, възможностите за анализ, синтез и оценяване) – *емоционалната сфера* (нагласи за възприемане, реагиране, съгласуване и вграждане на идеи и ценности в личната жизнена концепция и характеристики) – *психомоторика* (трансформация и реализация на умения). Като осъществяване на етапи това се изразява в следната последователност от дейности, свързани със съответен инструментариум от въпроси и тактики за анализ.

Обобщен израз на тази релация, като модел и съвкупности от компоненти и инструменти за въздействие, е даден на *фиг. 3*.



Фигура 3. Модел (компоненти и инструменти) за управление на позитивното организационно поведение (УПОП): изграждане и развитие на човешкия капитал

Вместо заключение

Интегративните методологии предполагат продуктивно знание, но и многостранно въздействие в процеса на обучение. Едно възможно методическо измерение „наука – изкуство“.

Измеренията на новите парадигми за научно разбиране на човешкото поведение следват логиката и духа на времето, отразяват променената действителност, но и поставят изисквания, свързани с необходимостта от *продуктивно знание*, включващо интелектуално движение между различните области, критичното и самостоятелното им осмисляне, способностите за по-широко и освободено обмяне на идеи, с безкризисно преминаване към дискутиране и творческо обсъждане на различните мнения. Те са един от пътищата за преодоляване на едностранчивостта при овладяване на аналитичните навици и умения, поставяни често като основни цели в обучението и методиката на преподаването. Тя, както подчертава Минтцбърг, може да нанесе сериозни поражения в университетското образование (известният учен визира дори Харвард) по мениджмънт, организационно поведение и съответните бизнес направления. Именно той поставя началото на дискусии, като посочва, че процесът на учене чрез ситуации и казуси формира: предимно

готовност за вземане на решения по редица сложни въпроси, но без солидно познание и обхват по конкретния проблем; води до усъвършенстване на такива качества като амбициозност, съобразителност и гъвкавост, но не и до такива, свързани с *емоционалната интелигентност*, като съпричастност по отношение на другите, а и с изграждането на човешки, социален капитал за развитието и благополучието на организациите.[36]

Затова от значение за обучението по тези дисциплини е преминаването през стъпките или т. нар. процеси на кръгово движение „обмисляне – концептуализация – експериментиране – опит“ (Колб), които да активират, както вече посочих, различните сфери на участниците: *когнитивна* (как се разбира и анализира знанието); *емоционална* (как се „чувстват“ и вграждат в ценности възприеманите идеи); *психомоторна* (как се трансформират в умения). Това предполага, към познатия инструментариум, съставен по принципа на *триангулацията* (комбинация от различни методи, стимулиращи материали и участие в дейности), да се добави и по-силното присъствие на *изкуството, естетическите критерии за възприемане и съпреживяване на познанието*. На това познавателно поле става възможно и обединяването на различните релевантни дисциплини, тъй като всяка една от тях носи ограниченията на своята парадигма, фокусирана само върху една част от голямата загадка – движещите сили на човешкото поведение.

Тази симбиоза между научния анализ, моделите, дихотомиите, точните конструкти и подходите за тяхното разбиране в художествени образи или метафори в преследването на по-пълното, допълващо и хармонично възприемане, е и опит за „разомагьосването“ на света и човешкия изказ. Подобно на Винсент ван Гог, който в преклонението си пред слънцето и светлината възкликва: „*Колко е красив жълтият цвят!*“, и започва да използва различни определения и цветове в своите картини: жълт, жълтеникавосив, лимонен, бледожълт. И когато погледнете неговата „Звездна нощ“ в първия момент ще видите само няколко точки върху тъмносин фон. Но при внимателното вглеждане ще различите: *жълти, розови, зелени, лазурни и светлосини като небавки тонове*. Танцът на светлините и цветовете не е достатъчен, за да се усети неговото послание, а тяхната интерпретация, търсенето на смисъла в това, което човек вижда. Самият процес на сътворяване на това, което невинаги можем да разберем, доближава тази мистерия на изкуството до познанието. Умът ни е даден, за да съхранява, обработва или композира информацията, но и да открива най-вече смисъла. И да не забравяме, че докато повечето научни теории идват и си отиват – отживели времето си, игнорирани или неосъществени, то изкуството винаги остава вечно.

Цитирана и използвана литература

1. Харис, С. (2012). *Моралният пейзаж Как науката може да определя човешките ценности*. София: Изток – Запад, 42 – 44.
2. Дафт, Р. (2003). *Организации*. Москва: ОЛМА – ПРЕС, 35.
3. Панайотов, Д. (2013). *Организационно поведение Новите парадигми за човешко развитие*. София: НБУ, 20-21.

4. Панайотов, Д. (2008). *Кроскултурен мениджмънт и организационно поведение*. - В: Мениджмънт и лидерство. София: НБУ, 135-162.
5. Чомски, Н. (2007). *Провалени държави*. София: ИК БАРД, 419 - 421.
6. Чомски, Н. (2011). *Хегемония или оцеляване. Американският стремеж към глобално господство*. София: ИК БАРД, 259-260.
7. Видал, Г. (2003). *Вечна война за вечен мир. Мечтаната война*. София: ИК Анимар, 194.
8. Бжежински, Ж. (2004). *Изборът: Глобално господство или глобално лидерство*. София: Обсидиан, 206.; Каменов, К. анализира тясната зависимост между съдебната среда, различните ѝ параметри и изграждането на социалния потенциал. Вж. – Каменов, К. (2012). *За философията на съдебното поведение и поведението в социалните структури*. Икономическа мисъл, кн. 6., 3-11.
9. Стиглиц, Дж. (2011). *Свободно падане. Америка, свободните пазари, кризата и виновните за нея*. София: ИнфоДар, с. 318
10. Госвами, А. (2012). *Квантовият активизъм ще спаси цивилизацията*. София: ИК Бард, 37-52.
11. Бауман, З. (2009). *Идентичност и глобализация*. - В: Съвременник, бр. 2, 370.
12. Стърнбърг, Р. (2002). *Успешната интелигентност*. София: Наука и изкуство, 218 -220.
13. Фукуяма, Фр. (2004). *Строежът на държавата*. София: Обсидиан, 82-97.
14. Дракър, П. (2003). *Мениджмънт. Задачи, отговорности, практики*. София: Класика и Стил, 19, 404, 416, 426, 495-503, 629.
15. Кохен, Д. (2004). *Психология фондова рынка: Страх, алчност и паника*. Москва: Интернет – трейдинг.
16. Бърнет, Т., Геймс, А. (2007). *Кой управлява света?* София: Хермес, 149, 164.
17. Lowe, S (2001) In the Kingdom of the Blind, the One-eyed Man is King, *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol 1/3/: 313-332; Kitayama, S. (2002). Culture and Basic Psychological Processes – Toward a System View of Culture: Comment on Oyserman et al, *Psychological Bulletin*. Vol. 128. № 1,89-96; Miller, J. Bringing Culture to Basic Psychological Theory – Beyond Individualism and Collectivism, *Psychological Bulletin*, Vol. 128. №1,97-109; Oyserman, P, Coon, H.M. & Kimmelmeier, M (2002) Cultural Psychology, A New Look: Reply to Bond / Fiske, Kitayama and Miller, *Psychological Bulletin*, Vol 128, №1,110-117.
18. Archer, M. S. (1996). *Culture and Agency: The Place of Culture in Social Theory*. Revised edn. Cambridge: *Cambridge University Press*.; DiMaggio, P: (1994). *Culture and Economy*; in N. J. Smelser and R. Swedberg (eds). *The Handbook of Economic Sociology*, ch. 2, Princeton, N.J.: Princeton University Press.; Morgan, C. (1986). *Images of Organization*, London: Sage.
19. Bond, M. H. (2002). *Reclaiming the individual from Hofstede's Ecological Analysis – A-20-Year Odyssey*: Comment on Oyserman et al (2002). *Psychological Bulletin*, Vol. 128, №1,73-77.; Triandis (Eds). *Individualism and collectivism: Theory*,

method, and applications. Cross-cultural research and methodology series, Vol.18, 175-188, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.; Oyserman, D., Coon, H.M. & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 128, 3-72.; Триандис, Х. (2003). Индивидуализм и колективизм: прошлое, настоящие и бъдущее. – В: Психология и култура (Под ред. Д. Мацумото). СПб: Питер, 73-97.

20. Хънтингтън, С. (1999). *Сблъсъкт на цивилизациите и преобразуването на световния ред*. София: Обсидиан, 437-468.

21. Троянов, И., Хоскоте, Р. (2011). *Стичането. Пътят към всички култури*. София: Сиела,

22. Тодоров, Цв. (2009). *Страхът от варварите*. София: Изток-Запад, 98.

23. Сеймън, Дж., Кенрик, Д. (2002). *Психология*. София: НБУ, 355.

24. Wilson, E. (1998). *Consilience: The Unity of Knowledge*. New York: Knopf, 113.; Pinker, S. (1997). *How the Minds Works*. New York: Norton, 372-373.

25. Лоурънс, П., Нория, Н. (2002). *Мотивирани. Как човешката природа оформя решенията ни*. София: Класика и стил.

26. Zaleznik, A. (1977). *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard Business Review 55, 67-77. - статията „Мениджъри и лидери: различни ли са те?“ е включена в поредицата на Harvard Business Review за Духът на лидера. (2007). София: Класика и стил. 69-90.; приноси разработки по тематиката са включени и в: Harvard Business Review за формирането на лидери (2009). София: Класика и стил.

27. Маркъм, Д., Смит, Ст. (2008). *Егономика*. София: Обсидиан, 12-23.

28. Котлър, Ф., Каслионе, Дж. (2009). *Хаотика. Мениджмънт и маркетинг в епохата на турболентността*. В. Търново: Абагар, 229.

29. Атали, Ж. (2011). Да оцелем в кризите. В. Търново: Рива, 9, 77-85.

30. Котър, Дж., Коен, Д. (2003). *Сърцето на промяната*. София: Класика и Стил, 2.

31. Гратън, Л. (2002). *Жизнена стратегия. Как да поставите хората в центъра на корпоративната стратегия*. София: Класика и стил, 2-27.

32. Nelson, D., Quick, J. (2003). *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Gallenges*, 4e: pp. 571.

33. Handy, C. (1991). *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Pres.

34. Ериксън, Дж., Гратън, Л. (2009). *Какво означава да работите тук*, в: Harvard Business Review за управление на таланта. София: Класика и Стил, 7-24.

35. Реди, Д., Когнър, Дж. (2009). *Превърнете вашата компания във „фабрика за таланти“*, в: Harvard Business Review за управление на таланта. София: Класика и Стил, 61-79.

36. Камерон, Ш. (2007). *Ръководство по MBA. Навыки для получения степени магистра деловова администрирования* / Шейла Камерон (пер. с англ.), 5-е изд., М.: Эксмо, 33.